

**ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL,  
KUALITAS PELAYANAN DAN  
PROFITABILITAS PADA BPR DAN BPR BKK  
SEBAGAI DASAR STRATEGI  
BENCHMARKING  
*STUDI KASUS PADA 10 BPR DAN BPR BKK  
DI KABUPATEN SEMARANG***



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
Setijanti Purwengtyas  
NIM C4A097033**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**



### ***Sertifikasi***

Saya, ***Setijanti Purwengtyas***, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	2242/T/om/a
Tgl.	16 Des '03

Setijanti Purwengtyas  
18 September 2002

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL,  
KUALITAS PELAYANAN DAN PROFITABILITAS  
PADA BPR DAN BPR BKK SEBAGAI DASAR  
STRATEGI BENCHMARKING  
*STUDI KASUS PADA 10 BPR DAN BPR BKK  
DI KABUPATEN SEMARANG***

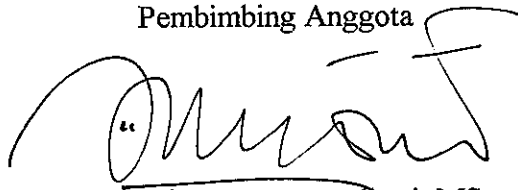
Yang disusun oleh Setijanti Purwengtyas, NIM : C4A097033  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 September 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



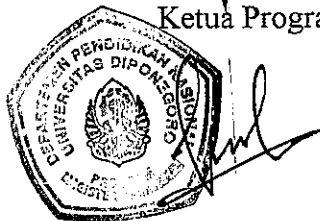
Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Pembimbing Anggota



Dra. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang, 18 September 2002  
Universitas Diponegoro Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **ABSTRACT**

Strategic benchmarking have been studied by many researches in several ways. In this research, a framework was developed for combining strategic benchmarking with efficiency benchmarking of the services offered by Bank Perkreditan Rakyat (BPR), the small bank in Indonesia. In particular, a cascade of efficiency benchmarking models is developed guided by the service-profit chain. Three models, based on the non-parametric technique of Data Envelopment Analysis (DEA), are developed in order to implement the framework in a practical setting : (1) an operational efficiency model, (2) a service quality efficiency model, and (3) a profitability efficiency model.

The use of the models is illustrated using data from the 10 BPR in Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Empirical results indicate that we gain superior insights by analyzing simultaneously the design of operations together with the quality of the provided services and profitability, rather than by benchmarking these three dimensions separately. Relationships are also established between operational efficiency and profitability, between operational efficiency and service quality efficiency, and also between service quality efficiency and profitability efficiency.

## **ABSTRAKSI**

Pada saat ini, BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang merupakan salah satu jenis Bank di Indonesia selain Bank Umum, dituntut untuk semakin efisien dalam menghadapi persaingan, supaya BPR dapat bertahan di tengah keadaan krisis yang melanda Indonesia. Berkenaan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model – model efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas beserta unsur – unsur yang mempengaruhi efisiensi tersebut. Obyek penelitian ini adalah 10 (sepuluh) BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, Propinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini digunakan 2 (dua) alat analisis. Alat analisis yang pertama adalah analisis kualitatif yang menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan input dan output yang digunakan dalam penelitian. Alat analisis yang kedua adalah uji beda untuk menganalisis perbedaan tingkat efisiensi antara BPR dan BPR BKK, serta Data Envelopment Analysis (DEA) untuk menghitung tingkat efisiensi BPR dan BPR BKK.

Hasil analisis dengan menggunakan uji beda menunjukkan bahwa ternyata ada perbedaan antara tingkat efisiensi 10 (sepuluh) BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang tersebut. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan input yang digunakan untuk menghasilkan output. Hasil analisis dengan menggunakan DEA menunjukkan adanya BPR yang belum efisien. BPR yang belum efisien tersebut ditunjukkan dengan nilai Objective Function Value kurang dari 1 (kurang dari 100 %) dan memiliki Efficient Reference Set yang dapat dijadikan benchmark oleh BPR – BPR yang belum efisien tersebut.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan ucapan syukur hanya bagi Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas segala Kasih dan Anugerah-Nya maka Tesis yang ditulis sebagai salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Magister Manajemen yang penulis tempuh di Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

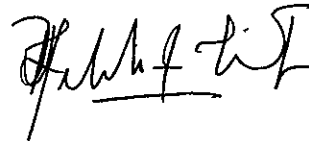
1. Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang atas dukungan beliau kepada penulis;
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR dan Dra. Amie Kusumawardhani, MSc sebagai pembimbing akademis yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan dorongan semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan;
3. Ibu Noviatini G. Irwanto, Bpk. Freddy Sopacua dan rekan – rekan Seksi PKM Bank Indonesia Semarang yang telah memberi dorongan kepada penulis untuk segera menyelesaikan studi ini;
4. Embah tersayang, Ria, Yoga, Kevin, Agus, Oom Bas dan Mbak Kas, Murdi, Okgi, dan Mbak Rini atas pengertian dan dukungannya;
5. Secara khusus, Ariyawan Sutanto, *my beloved buddy*, yang selalu menjadi motivator, pendukung dan semangat dalam segala hal dan kesempatan (*I can't make it without you !*);
6. Nova, teman seperjuangan; E'Eng dan Mas Bayu, yang telah membantu berjuang; Catur dan Kun, Anien dan Mbak Henny, *my best friends indeed and in need*;

7. Para Direktur, Pimpinan dan segenap pegawai BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu penelitian ini;
8. Semua pihak yang terkait dengan pendidikan, penelitian dan penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, sekali lagi terima kasih.

Kiranya Tuhan Yang Maha Kasih membalas segala bantuan dan budi baik dengan berlipat ganda seperti yang telah diberikan kepada penulis.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis berharap bahwa tesis yang masih jauh dari sempurna ini dapat bermanfaat bagi Sidang Pembaca yang terhormat.

Semarang, 18 September 2002



Setijanti Purwengtyas

*PERSEMBAHAN*

*Dengan segala rasa cinta dan kasih sayang,  
dipersembahkan kepada Bapak dan Ibu Soekarno Atmodimedjo Almarhum*

*"IA membuat segala sesuatu indah pada waktunya..."  
(Pengkotbah 3 : 11)*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
SERTIFIKAT .....	ii
PENGESAHAN TESIS .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ABSTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv

### BAB I : PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang .....	1
1.2.Perumusan Masalah .....	7
1.3.Tujuan Penelitian .....	8
1.4.Manfaat Penelitian .....	9
1.5.Kerangka Penulisan .....	9

## **BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

2.1. Konsep – Konsep Dasar.....	11
2.1.1. Bank Perkreditan Rakyat.....	11
2.1.2. Pengertian Kinerja dan Efisiensi .....	16
2.1.3. Teori Service-Profit Chain.....	17
2.1.4. Kinerja dan Efisiensi BPR .....	24
2.1.5. Matriks BCG .....	28
2.2. Penelitian Terdahulu.....	28
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
2.4. Hipotesis Penelitian .....	36
2.5. Definisi Operasional Variabel .....	37

## **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

3.1. Jenis dan Sumber Data.....	40
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....	42
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	43
3.3.1. Wawancara Kepada Manajer/Staf BPR dan BPR BKK.....	44
3.3.2. Wawancara Kepada Nasabah BPR dan BPR BKK.....	44
3.4. Teknik Analisa Data.....	48
3.4.1. Analisis Kualitatif.....	48
3.4.2. Analisis Kuantitatif.....	49

## **BAB IV : ANALISIS DATA**

4.1. Analisis Kualitatif .....	54
4.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	55
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	61

4.2. Analisis Kuantitatif.....	64
4.2.1. Perhitungan Statistik .....	65
4.2.2. Perhitungan DEA .....	70
4.3. Uji Hipotesis .....	78
4.4. Pencapaian Efisiensi Operasional dan Profitabilitas .....	81
4.5. Penerapan Efisiensi Pada Matriks BCG .....	93

## **BAB V : PENUTUP**

5.1. Simpulan Terhadap Hipotesis .....	106
5.2. Implikasi Kebijakan .....	108
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	110
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	110

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **IDENTITAS DIRI**

## **LAMPIRAN – LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Variabel Penelitian .....	39
3.1. Data untuk Variabel Input dan Output.....	41
4.1. Deskripsi BPR/BPR BKK Responden Penelitian .....	57
4.2. Jenis Kelamin Responden .....	58
4.3. Usia Responden .....	59
4.4. Jenis Nasabah .....	60
4.5. Tingkat Pendidikan Responden .....	61
4.6. Variabel Input BPR dan BPR BKK .....	62
4.7. Variabel Output BPR dan BPR BKK .....	64
4.8. Validitas 5 Kuesioner SERVQUAL .....	66
4.9. Korelasi Variabel Input Terhadap Output .....	68
4.10. Hasil Uji Beda Efisiensi BPR dan BPR BKK .....	70
4.11. Tingkat Efisiensi Operasional BPR dan BPR BKK .....	73
4.12. Tingkat Efisiensi Kualitas Pelayanan BPR dan BPR BKK .....	75
4.13. Tingkat Efisiensi Profitabilitas BPR dan BPR BKK .....	77
4.14. Efisiensi Operasional dan Angka Multipliers BPR dan BPR BKK .....	83
4.15. Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai Efisiensi Operasional... (Data Gabungan)	85
4.16. Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai Efisiensi Operasional... (Data Kelompok)	85
4.17. Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Gabungan) .....	86

4.18. Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Kelompok) .....	86
4.19. Acuan Efisiensi Kualitas Pelayanan dan Multipliers BPR dan BPR BKK .....	88
4.20. Acuan Efisiensi Profitabilitas dan Multipliers BPR dan BPR BKK.....	89
4.21. Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai Efisiensi .....	91
Profitabilitas (Data Gabungan)	
4.22. Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai Efisiensi .....	91
Profitabilitas (Data Kelompok)	
4.23. Pencapaian Efisiensi Profitabilitas (Data Gabungan) .....	92
4.24. Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Kelompok).....	92
4.25. Matriks Efisiensi Operasional dan Kualitas Pelayanan .....	96
4.25. Matriks Efisiensi Operasional dan Profitabilitas .....	99
4.26. Matriks Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas .....	102

## **DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	35
4.1. Matriks BCG : Efisiensi Operasional dan Kualitas Pelayanan .....	95
4.2. Matriks BCG : Efisiensi Operasional dan Profitabilitas .....	98
4.3. Matriks BCG : Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas .....	101

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Selama kurun waktu 30 tahun terakhir Indonesia terus menerus berada dalam tekanan globalisasi. Walaupun demikian terbukti bahwa pertumbuhan ekonomi nasional dapat dikatakan relatif stabil. Akan tetapi kondisi tersebut tidak mampu bertahan ketika pada tahun 1998 terjadi krisis keuangan yang kemudian berlanjut menjadi krisis ekonomi. Permasalahannya menjadi lebih kompleks ketika krisis tersebut tidak segera dapat terselesaikan. Di luar dugaan, krisis ekonomi tersebut diikuti dengan timbulnya multi krisis (politik dan konflik sosial yang berkepanjangan) yang bahkan sampai saat ini masih harus dicari jalan keluarnya.

Krisis perekonomian yang diawali dengan depresi nilai mata uang Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat menimbulkan pengaruh yang cukup kuat dan hampir menghancurkan seluruh sendi – sendi perekonomian yang selama ini dibangun. Secara agregat, pertumbuhan ekonomi yang telah dicapai sampai saat ini menjadi tidak berarti. Salah satu dampak negatif dari kondisi itu dirasakan secara langsung oleh industri perbankan di Indonesia dengan terjadinya krisis perbankan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Studi empiris yang dilakukan oleh Asli Dermiguc-Kunt dan Enrica Detragiache (1997) mengenai faktor determinasi krisis perbankan, disebutkan bahwa suatu kemerosotan perbankan dapat dikategorikan sebagai krisis apabila memenuhi salah satu dari 4 (empat) kondisi sebagai berikut :

1. Rasio *non – performing asset* terhadap total aset dalam sistem perbankan telah melampaui 10 %.
2. Biaya penyelamatan bank paling tidak telah mencapai 2 % dari GDP (*Gross Domestic Product*).
3. Masalah perbankan telah menyebabkan terjadinya nasionalisasi bank – bank.
4. Terjadi penarikan dana besar – besaran atau pembekuan dana nasabah.

Apabila studi tersebut dikaitkan dengan kondisi perbankan di Indonesia pada pertengahan tahun 1998, Indira dan Dadang Muljawan (1998) mengemukakan bahwa kondisi perbankan sudah termasuk dalam kategori krisis, sebagaimana tercermin pada indikator – indikator berikut :

1. Nilai rasio aktiva produktif *non – performing* terhadap total aset dalam sistem perbankan pada bulan Mei 1998 telah mencapai 28 % (jauh di atas 10 %).
2. Estimasi biaya penyelamatan bank diperkirakan mencapai Rp. 320 trilyun, atau sekitar 51 % dari total GDP tahun 1998.



3. Pemerintah melakukan nasionalisasi beberapa bank pada bulan Agustus 1998.
4. Terjadi penarikan simpanan secara besar – besaran selama tahun 1998, walaupun pemerintah telah memberlakukan penjaminan terhadap seluruh dana masyarakat yang disimpan di bank.

Kondisi tersebut menunjukkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan telah hilang. Sehingga krisis yang terjadi dalam industri perbankan perlu diantisipasi dan dipulihkan, terutama untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat, baik terhadap bank sebagai sebuah perusahaan atau sistem perbankan secara keseluruhan. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa bagaimanapun proses nasionalisasi dilakukan dan berapapun dana yang dikeluarkan untuk penyelamatan / rekap perbankan, hal tersebut tidak akan ada manfaatnya tanpa adanya kepercayaan dan dukungan dari masyarakat. Dalam situasi seperti itu, masyarakat menjadi lebih jeli untuk menilai kondisi suatu bank, bahkan sistem perbankan secara keseluruhan.

Dampak krisis tersebut tidak hanya dirasakan oleh Bank Umum, tetapi juga BPR (Bank Perkreditan Rakyat). BPR sebagai salah satu bentuk perbankan sesuai UU No. 7 tahun 1992 yang telah diperbaharui dengan UU No. 10 tahun 1998 diharapkan mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil, baik di perdesaan ataupun di perkotaan.

Upaya untuk menghadapi kondisi sebagaimana yang digambarkan di atas mengharuskan setiap perusahaan perbankan, baik bank umum seperti bank pemerintah dan bank swasta nasional maupun BPR mengambil langkah antisipatif agar dapat memberikan nilai tambah dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Mereka dituntut untuk menjadi lebih dinamis dalam berbagai hal, termasuk meningkatkan kemampuan pelayanan dalam meraih kembali kepercayaan masyarakat yang selama ini menurun. Di sisi lain, BPR lebih dituntut untuk memiliki keunggulan komparatif yang lebih kompetitif, apalagi ketika BPR mulai bersaing dengan bank umum. Tuntutan itu timbul karena dalam beberapa tahun terakhir bank umum telah memasuki wilayah kecamatan. Pada saat yang bersamaan, kepercayaan masyarakat terhadap perbankan sebagai sebuah sistem menurun seiring dengan krisis yang melanda perbankan.

Langkah strategis yang dapat dilakukan adalah dengan cara memperbaiki kinerja bank, sehingga bank tersebut dapat lebih efisien dalam menjalankan usahanya. Dengan menjalankan sebuah kinerja yang efisien, maka bank tersebut diharapkan mampu meraih kembali kepercayaan masyarakat terhadap bank itu sendiri maupun sistem perbankan secara keseluruhan. Pada sisi lain, efisiensi kinerja sebuah bank dapat pula dijadikan sebagai tolok ukur kesehatan bank tersebut. Secara intuitif dapat dikatakan bahwa bank yang sehat akan mendapat dukungan dan kepercayaan dari

masyarakat, serta mampu menghasilkan laba yang optimal. Di sisi lain, pengukuran suatu kinerja agar diperoleh suatu hasil yang efisien juga dapat memberi arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan bank tersebut di masa mendatang.

Kinerja merupakan status organisasi secara keseluruhan dibanding pesaingnya, atau terhadap suatu standar, baik standar internal maupun standar eksternal. Kinerja bank sebagai suatu organisasi bersifat multidimensional, sehingga harus ditentukan atas dasar berbagai profil ukuran. Profil ukuran yang banyak digunakan antara lain : ekonomi, efektifitas dan efisiensi. Dalam penelitian ini, kinerja bank diukur dengan menggunakan efisiensi. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah *Data Envelopment Analysis*, yang dalam pembahasan selanjutnya akan disingkat sebagai DEA. DEA merupakan salah satu alat analisis untuk mengukur efisiensi suatu organisasi, termasuk di dalamnya adalah bank yang selanjutnya akan disebut sebagai UAE (Unit Kegiatan Ekonomi), dengan melibatkan banyak input dan output (*multi input and multi output*).

BPR diambil sebagai bahan kajian penelitian, karena BPR merupakan perusahaan atau organisasi perbankan yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan bank umum. Keberadaan BPR dimaksudkan secara khusus untuk menjangkau masyarakat dari golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil, baik di perdesaan maupun di perkotaan.

Di sisi lain, BPR cenderung menerapkan mekanisme pelayanan jasa yang lebih sederhana, tingkat suku bunga yang lebih tinggi dan lebih bersikap proaktif dalam mencari nasabah jika dibandingkan dengan bank umum. Dengan perbedaan karakteristik tersebut, BPR perlu ditinjau secara khusus, di mana tinjauan terhadap bank umum belum tentu sesuai dengan kondisi BPR.

Dalam penelitian ini, efisiensi dilihat dari strategi manajemen jasa yang baru, yaitu tritunggal *capabilities-service quality-performance* (kemampuan-kualitas pelayanan-kinerja) yang dikenal sebagai *C-SQ-P triad* (Roth dkk, 1995 : 1720). *C-SQ-P triad* merupakan fokus pandangan dari model *the service-profit chain* yang muncul berdasar atas analisis para ahli mengenai kesuksesan organisasi – organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa (Soteriou 1999: 1221). Dalam penelitian ini dikembangkan 3 (tiga) model untuk melakukan strategi efisiensi, yaitu : model efisiensi operasi dan model efisiensi profitabilitas yang menggambarkan penilaian efisiensi internal bank serta model efisiensi kualitas pelayanan yang menggambarkan penilaian efisiensi eksternal bank. Berdasar atas perhitungan alat analisis DEA yang merupakan alat analisis non-parametrik, efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas 10 BPR tersebut dihitung dan diperbandingkan. DEA akan menghasilkan nilai efisiensi untuk setiap BPR dan BPR BKK, relatif terhadap 9 (sembilan) BPR dan BPR BKK lainnya. Kemudian BPR dan BPR BKK yang tidak efisien dapat menjadikan BPR dan BPR BKK lain yang efisien sebagai *benchmark* (patok duga).

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana dikemukakan di atas, penelitian ini akan menganalisis efisiensi operasi, kualitas dan profitabilitas untuk menilai kinerja BPR dengan menggunakan alat analisis non-parametrik *Data Envelopment Analysis* (DEA). Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis permasalahan – permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang melalui variabel input yaitu penggunaan sumber daya dan lingkungan mikro telah mencapai efisiensi operasional ?
2. Apakah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang melalui variabel input yaitu penggunaan sumber daya telah mencapai efisiensi kualitas ?
3. Apakah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang melalui variabel input yaitu penggunaan sumber daya dan lingkungan mikro telah mencapai efisiensi profitabilitas?
4. Apakah variabel output yang dihasilkan berupa jumlah waktu yang dibutuhkan oleh BPR dan BPR BKK untuk melayani nasabah dapat menggambarkan efisiensi operasional masing – masing BPR dan BPR BKK tersebut ?

5. Apakah variabel output yang dihasilkan berupa persepsi nasabah mengenai *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles* dan *emphaty* dapat menggambarkan efisiensi kualitas pelayanan masing – masing BPR dan BPR BKK tersebut ?
6. Apakah variabel output yang dihasilkan berupa jumlah laba yang dihasilkan oleh BPR dan BPR BKK dapat menggambarkan efisiensi profitabilitas masing–masing BPR dan BPR BKK tersebut ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dengan mengacu pada perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis ada / tidaknya perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK.
2. Mengidentifikasi unsur – unsur yang mempengaruhi efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK.
3. Menganalisis tingkat efisiensi operasional, kualitas dan profitabilitas BPR dan BPR BKK.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis dan praktis. Manfaat teoritis adalah dengan semakin dipahaminya penggunaan metode DEA sebagai alat analisis dalam pengukuran efisiensi operasional, kualitas dan profitabilitas.

Kemudian dengan melakukan analisis implikasi manajerial, hasil penelitian ini akan memberikan manfaat praktis, yaitu :

1. Dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi pembuat kebijakan pengelolaan BPR dan BPR BKK dalam meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitasnya.
2. Dapat memperkaya khasanah pustaka penelitian, sehingga dapat digunakan sebagai bahan referensi pengembangan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

#### **1.5. Kerangka Penulisan**

Hasil penelitian yang akan disampaikan dalam penulisan ini disusun dalam lima bab dengan perincian sebagai berikut :

## **BAB I : PENDAHULUAN**

Meliputi pembahasan tentang latar belakang kondisi dan kinerja perbankan, baik Bank Umum maupun BPR pasca krisis ekonomi, perumusan masalah untuk mengungkap penggunaan metode DEA dalam pengukuran efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR, tujuan dan manfaat penelitian serta kerangka penulisan.

## **BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Pembahasan secara teoritis mengenai kinerja dan efisiensi secara umum serta penerapannya pada BPR, teori *service-profit chain* yang digunakan sebagai penilai kinerja BPR, di mana dalam penelitian ini dijabarkan satu persatu melalui Model Efisiensi Operasional, Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas. Kemudian pada akhir bab disampaikan hipotesis penelitian ini beserta definisi operasionalnya secara teoritis tentang kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini.

## **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pembahasan tentang populasi penelitian serta teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.



**BAB IV : ANALISIS DATA**

Analisis data dalam penelitian ini terbagi dalam 5 (lima) bagian yaitu analisis kualitatif yang mengungkapkan deskripsi mengenai obyek dan variabel penelitian, analisis kuantitatif yang berisi mengenai hasil perhitungan statistik dan DEA, uji hipotesis, pencapaian efisiensi operasional dan profitabilitas dan penerapan efisiensi pada matriks BCG.

**BAB V : PENUTUP**

Pembahasan singkat tentang masalah, tujuan, hipotesis, metodologi, dan hasil pengujian hipotesa, keterkaitannya dengan obyek penelitian serta masukan – masukan konseptual berdasarkan hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta agenda penelitian untuk masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

Pembahasan yang akan digunakan dalam bab ini dimulai dengan pembahasan mengenai konsep – konsep dasar yaitu BPR sebagai obyek penelitian, pengertian kinerja dan efisiensi dan teori *Service-Profit Chain* sebagai pengukur kinerja BPR. Teori ini terbagi dalam 3 (tiga) pembahasan, yaitu model efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas.

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai kinerja BPR sebagai obyek penelitian, penelitian – penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini, kerangka teoritis penelitian ini, hipotesis dan definisi operasional variabel – variabel.

#### **2.1. Konsep – Konsep Dasar**

##### **2.1.1. Bank Perkreditan Rakyat (BPR)**

BPR untuk pertama kalinya berdiri di Purwokerto pada tanggal 16 Desember 1895 dengan nama Bank Bantuan Tabungan Pegawai Pemerintah Indonesia. Misi yang diembannya adalah membantu para pegawai, petani, dan tukang dari cengkeraman *renteneer*. Dalam kurun waktu tahun 1900 – 1915 telah didirikan beberapa Bank Kredit Rakyat atau Bank Rakyat, Lumbung Desa dan Bank Desa.

Pada tahun 1916 – 1930 BPR-BPR didirikan di Pulau Jawa yang diikuti dengan keberadaan Bank Pasar. Kurun waktu berikutnya yaitu tahun 1930 – 1945 diikuti pula dengan berdirinya *Algemeene Volkscrediet Bank*, *Syhomink Bank* dan Penerbitan Ordonansi Badan Kredit Desa (Bank Desa dan Lumbung Desa), Bank Karya Produksi Desa dan Bank Pasar Kosgoro. Pada tahun 1967 lahir Undang-Undang tentang Perbankan namun hanya mengatur Bank Umum, Bank Pembangunan dan Bank Asing. Bank kecil seperti BPR tidak memperoleh tempat atau tidak jelas masuk ke dalam kelompok yang mana. Pada tahun 1988 muncul kebijakan deregulasi di bidang keuangan dan perbankan yang intinya memberikan kemudahan untuk mendirikan bank termasuk BPR. Pada tahun 1992 Undang-undang No. 14 tahun 1967 diganti dengan Undang-undang No. 7 tahun 1992 yang kemudian direvisi dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998, karena dianggap tidak sesuai dengan kondisi dan situasi ekonomi di Indonesia. Sejak saat itu eksistensi BPR mulai mendapat tempat.

Berdasarkan Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998, pengaturan jenis bank hanya dilihat dari fungsinya saja. Hal ini diatur dalam pasal 5 ayat 1, di mana disebutkan bahwa bank terdiri dari Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), di mana sesuai dengan jenis kepemilikannya, BPR dapat dibagi lagi menjadi PT. BPR, PD. BPR dan Koperasi BPR.

Sebagaimana dijelaskan dalam pasal 1 butir (2) dan (3) bahwa Bank Umum adalah bank yang dapat memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, sedangkan BPR adalah bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu. Terlihat perbedaan fungsi antara Bank Umum dan BPR. Dalam hal ini BPR memiliki fungsi yang lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum.

Sebagaimana dijelaskan dalam Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/35/KEP/DIR bahwa untuk mendorong terciptanya perbankan nasional yang tangguh dan efisien, diperlukan BPR yang mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil baik di pedesaan maupun di perkotaan. Dengan demikian kehadiran BPR sejak awal memang diorientasikan untuk membantu mengembangkan usaha kecil serta melayani kebutuhan perbankan bagi golongan ekonomi lemah yang belum terjangkau oleh Bank Umum. Hal ini bertujuan untuk mewujudkan pemerataan pelayanan perbankan, pemerataan berusaha, dan pemerataan pendapatan.

Bank umum di Indonesia, baik itu milik pemerintah ataupun milik swasta, pada saat ini belum mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat khususnya yang berada di pedesaan terutama dalam hal pemberian kredit bagi pengusaha kecil/mikro.

Karena itu eksistensi BPR diharapkan mampu memberikan pelayanan perbankan secara khusus kepada masyarakat yang belum dijangkau oleh bank umum. Namun demikian untuk mampu memberikan pelayanan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat, BPR harus secara profesional menempatkan diri sebagai perusahaan perbankan yang benar-benar bisa dipercaya oleh masyarakat.

Dilihat dari jenis usahanya, BPR mempunyai usaha yang lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum. Meskipun tidak disebutkan secara tegas oleh undang-undang, namun tersirat bahwa Bank Umum mempunyai usaha pokok dan usaha tambahan. Sedangkan BPR hanya menjalankan usaha pokok saja. Namun demikian tidak dapat disimpulkan bahwa BPR merupakan bank khusus di bidang perkreditan, karena Bank Umum juga mempunyai usaha perkreditan. Dalam undang-undang tidak ada sifat-sifat khusus yang dimiliki BPR. Sedangkan yang tampak hanya usahanya lebih sederhana dibandingkan dengan Bank Umum (Gatot Suparmono, 1997).

Usaha BPR sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 13 Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998 meliputi kegiatan sebagai berikut :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

2. Memberikan kredit.
3. Menyediakan pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah.
4. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

Dalam menghimpun dana, produk *funding* BPR yang dapat diserap dari masyarakat adalah :

1. Deposito berjangka, yaitu simpanan pihak ketiga pada BPR yang penarikannya baru dapat dilakukan setelah jangka waktu tertentu yang diperjanjikan/jatuh tempo sedang bunga/bagi hasil dapat dibayar setiap bulan.
2. Tabungan, yaitu simpanan pihak ketiga pada BPR yang pengembaliannya dapat dilaksanakan sewaktu-waktu, sedang bunga/bagi hasil dibayarkan setiap bulan.

Dalam menjalankan usahanya, BPR memakai tiga acuan operasional yaitu :

1. Acuan komersial, yaitu optimalisasi keuntungan dengan memperhatikan rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, persaingan dan potensi.
2. Acuan legal, yaitu sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan tetap konsisten melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ada.
3. Acuan ideal, yaitu menunjang pelaksanaan pembangunan secara menyeluruh dengan memperhatikan kebijaksanaan pembangunan nasional.

(Bank Indonesia, 1997)

#### **2.1.2. Pengertian kinerja dan efisiensi**

Pengukuran kinerja (*performance*) merupakan salah satu strategi agar dapat memobilisasi sumber daya secara efektif dan dapat memberikan arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan suatu organisasi di masa yang akan datang, dengan berpedoman pada indikator – indikator tertentu. Indikator kinerja adalah suatu ukuran kinerja organisasi yang digunakan jika indikator laba tidak cukup atau tidak relevan dalam menilai kinerja. Penggunaannya telah banyak dilakukan oleh perusahaan – perusahaan atau organisasi – organisasi untuk mengukur dan mengembangkan kualitas pelayanan mereka. Mereka biasanya menggunakan indikator ini untuk mengukur hubungan antara input dan output, sehingga dapat diukur tingkat efisiensi dan kualitas output.

Penggunaan indikator ini dianggap dapat memperbaiki pengambilan keputusan manajer dan alokasi sumber daya. Selain itu kinerja juga dianggap sebagai status organisasi secara keseluruhan dibanding dengan pesaingnya, atau terhadap suatu standar, baik standar internal maupun standar eksternal. Kinerja organisasi bersifat multidimensional, oleh sebab itu harus ditentukan atas dasar berbagai ukuran ekonomi, efektifitas dan efisiensi. Salah satu aspek yang digunakan untuk menentukan kinerja suatu unit kegiatan ekonomi adalah pengukuran efisiensi (PAUSE, 1999 : 1).

Dalam penelitian ini, kinerja organisasi akan ditentukan berdasar atas efisiensi operasional, pelayanan dan profitabilitas (Soteriou dkk, 1999) yang merupakan pengembangan dari *C-SQ-P Triad* sebagai fokus pandangan dari kerangka kerja teori *service-profit chain*.

### **2.1.3. Teori *Service-Profit Chain* Sebagai Penilai Kinerja BPR**

Banyak peneliti yang telah menyampaikan bahwa kualitas merupakan penentu utama jumlah laba yang diperoleh. Saat ini perusahaan – perusahaan jasa memfokuskan perhatian pada kualitas persepsi pelanggan sebagai kunci sukses keuangan perusahaan jasa pada tahun 1990-an. Dengan demikian, maka usaha untuk mencari hubungan antara penilaian mengenai kualitas dengan penilaian operasional dan desain sistem operasi menjadi penting.



Teori *Service-Profit Chain* menggambarkan mengenai peran kualitas dan hubungannya dengan beberapa aspek operasional pada perusahaan jasa.

Argumen pendukung yang dikemukakan antara lain :

- (1) Kesetiaan konsumen merupakan pendukung utama keuntungan dan pertumbuhan.
- (2) Kesetiaan adalah hasil langsung akibat adanya kepuasan pelanggan.
- (3) Kepuasan pelanggan terutama dipengaruhi oleh pelayanan yang baik yang diberikan oleh karyawan perusahaan untuk pelanggan.
- (4) Pelayanan yang baik tercipta karena loyalitas dan produktifitas sebagai akibat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan perusahaan.
- (5) Kepuasan karyawan perusahaan diperoleh karena adanya dukungan penuh dari perusahaan (Heskett dkk, 1994).

Sementara itu, Soteriou dkk (1999) menambahkan argumen pendukung berupa desain sistem operasi, yaitu praktik, kebijakan dan prosedur operasional sebagai penyebab langsung kepuasan pada poin 3 dan poin 5. Teori *Service-Profit Chain* memberikan kerangka kerja untuk model efisiensi *benchmarking*.

Dalam penelitian ini dikembangkan 3 (tiga) model yang dapat digunakan sebagai *benchmark* keterkaitan tritunggal *C-SQ-P* dengan *service-profit chain*. Model pertama berhubungan dengan desain operasional, model kedua berhubungan dengan kualitas pelayanan dan model ketiga berhubungan dengan laba (profitabilitas).

### **1. Model Efisiensi Operasional.**

Sebagaimana model – model *benchmarking* lainnya, model ini juga akan menguji bagaimana BPR dan BPR BKK yang berbeda – beda mengkombinasikan sumber daya operasional untuk mendukung pelayanan terhadap pelanggan. Model ini menggunakan 2 (dua) kelompok input. Kelompok pertama meliputi sumber daya yang digunakan oleh bank, yaitu jumlah jam kerja manajer dan karyawan, jumlah jam pemakaian komputer dan jumlah komputer yang dimiliki, serta luas ruangan pelayanan. Kelompok kedua merupakan jumlah rekening dalam berbagai kategori rekening yang berbeda. Sedangkan outputnya adalah jumlah total waktu masing – masing pekerjaan yang dilakukan oleh BPR dan BPR BKK dalam rangka melayani nasabah. Masing – masing pekerjaan membutuhkan waktu tertentu supaya lengkap dan kemudian seluruh kuantitas pekerjaan tersebut dijumlahkan dan kemudian dikalikan dengan waktu standarnya.

## 2. Model efisiensi kualitas pelayanan.

Pengaruh *Service Quality* (SQ) atau kualitas pelayanan di dalam industri dan perusahaan jasa telah banyak dibicarakan. Sebabnya antara lain karena jumlah masyarakat yang bekerja di sektor jasa semakin lama semakin meningkat. Fenomena ini tidak hanya terjadi di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya bekerja di sektor informal, sedangkan mayoritas sektor informal bergerak di bidang jasa; namun juga terjadi di negara maju seperti Amerika Serikat dan Inggris (Cronin, 1992).

Bahkan mungkin saat ini SQ telah menjadi kunci keunggulan kompetitif. Saat ini sulit sekali menemukan bank yang tidak memiliki program pengembangan kualitas pelayanan, walaupun efektifitas biaya untuk program-program seperti itu masih sering dipertanyakan. Model *benchmarking* yang dikembangkan untuk penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi BPR yang memiliki kualitas pelayanan terbaik serta bertujuan untuk mengembangkan pelayanan bagi BPR yang masih kurang berkualitas dalam melayani nasabahnya.

Di lain pihak, penelitian yang dilakukan oleh Berger dkk (1997) menemukan bahwa kebanyakan model – model efisiensi *benchmark* selalu melibatkan efisiensi operasional dan atau profitabilitas. Sedangkan penelitian yang melibatkan SQ dalam model efisiensi *benchmark* belum banyak terdapat.

Model efisiensi kualitas pelayanan yang dimaksudkan di sini adalah efisiensi yang dilakukan oleh BPR dalam mengkombinasikan sumber daya dan kemampuan yang mereka miliki sehingga diperoleh kualitas pelayanan terbaik untuk para nasabah.

Input yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan input sumber daya yang digunakan dalam model efisiensi operasional, yaitu jumlah jam kerja manajer dan karyawan, jumlah jam pemakaian komputer dan jumlah komputer yang dimiliki, serta luas ruangan pelayanan. Tujuannya adalah supaya BPR yang menjadi obyek penelitian dapat melakukan program pengembangan kualitas pelayanan melalui desain ulang operasional.

Output dalam model ini adalah tingkat pencapaian kualitas pelayanan (*Service Quality/SQ*). Kualitas pelayanan ini tergantung kepada persepsi nasabah, dan terdiri dari 5 (lima) dimensi, yaitu :

- a) Reliabilitas : Kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada nasabah secara mandiri dan teliti.
- b) Daya Tanggap : Kemauan dan kesiapan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sebaik mungkin.
- c) Jaminan : mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan rasa hormat karyawan serta kemampuan mereka untuk menjadikan nasabah percaya dan dapat menjaga kepercayaan itu.

- d) Bukti Fisik : penampilan fasilitas fisik, kelengkapan alat – alat dan penampilan karyawan.
- e) Empati : kepedulian dan perhatian yang diberikan kepada masing – masing nasabah.

(Parasuraman, 1988)

Para nasabah akan diminta persepsinya mengenai kelima hal di atas melalui 20 pertanyaan yang dikenal sebagai SERVQUAL. Kuesioner terdiri dari 20 pertanyaan mengenai persepsi nasabah (*Perceived Quality*) terhadap kualitas pelayanan BPR. 4 pertanyaan pertama menanyakan mengenai Reliabilitas, 4 pertanyaan berikutnya mengenai Daya Tanggap, 4 pertanyaan di bawahnya mengenai Jaminan, 4 pertanyaan selanjutnya mengenai Empati dan 4 pertanyaan terakhir mengenai Bentuk Nyata. Kuesioner tersebut dapat dilihat pada Lampiran.

Penilaian model kualitas pelayanan dengan menggunakan model SERVQUAL mencakup perhitungan nilai yang diberikan pada nasabah untuk setiap pernyataan, berkaitan dengan persepsi nasabah terhadap BPR.

Tujuan model kualitas pelayanan ini adalah untuk menganalisa proses pelayanan kepada nasabah untuk mengetahui standar penilaian operasional yang merupakan harapan nasabah. Standar ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah.

### 3. Model Efisiensi Profitabilitas

Model ini merupakan mata rantai terakhir dari teori *service-profit chain*. Model ini digunakan untuk melihat apakah bank telah beroperasi pada tingkat yang paling menguntungkan (atau pada biaya yang paling minimal). Untuk penelitian ini disusun suatu model untuk melakukan *benchmarking* dalam hal efisiensi profitabilitas bank dengan menggunakan DEA sebagaimana halnya kedua model sebelumnya.

Banyak terdapat alternatif model yang bisa disusun, namun dengan berpedoman pada Berger dkk (1997) bahwa konsep efisiensi laba adalah sangat penting pada saat menerapkan konsep efisiensi biaya karena berguna untuk mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka disusun model efisiensi laba.

Pada model ini digunakan 2 (dua) macam input sebagaimana pada model pertama, yaitu sumber daya yang digunakan oleh bank dan lingkungan mikro. Sumber daya terdiri dari jumlah jam kerja manajer dan staf, jumlah jam pakai dan jumlah komputer serta luas ruangan yang tersedia. Lingkungan mikro terdiri dari jumlah rekening tabungan, jumlah permohonan kredit dan jumlah dana pihak ketiga. Output yang digunakan pada model ini adalah jumlah laba selama setahun karena model yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada model jangka pendek. Pada gilirannya model ini dapat digunakan untuk melakukan perkiraan resiko yang dihadapi oleh bank.

#### **2.1.4. Kinerja dan Efisiensi Bank Perkreditan Rakyat (BPR)**

Kondisi perbankan pada saat ini sedang mengalami krisis. Krisis yang terjadi telah mengakibatkan perbankan tidak berjalan secara normal, antara lain karena kecukupan likuiditas menurun dan permodalan bank menurun drastis. Stagnasi yang terjadi pada sejumlah usaha debitur ikut memperburuk kinerja perbankan. Turunnya kinerja perbankan secara otomatis diduga akan menurunkan laba perusahaan yang diperolehnya.

Secara intuitif dapat dikatakan bahwa melalui peningkatan dan mempertahankan kinerja agar tetap baik, perbankan akan mampu mengantisipasi akibat yang ditimbulkan dari terjadinya krisis karena sebagai lembaga intermediasi yang menunjang perekonomian, sektor perbankan mempunyai posisi yang sangat strategis. Posisi ini sesuai dengan fungsi yang melekat pada perbankan dalam menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat serta menyediakan layanan jasa perbankan lainnya.

Dalam menjaga stabilitas perekonomian khususnya dalam bidang keuangan, peran perbankan perlu tetap dijaga dan lebih ditingkatkan. Peningkatan peran perbankan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerjanya. Sedangkan dalam mengukur kinerja perbankan, pada umumnya digunakan alat analisis CAMEL. Lebih jauh lagi, hasil penilaian yang dilakukan terhadap suatu bank akan berpengaruh terhadap kemampuan bank dan loyalitas nasabah terhadap bank yang bersangkutan.

Di lain pihak, kinerja sebuah bank dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh bank tersebut dalam menjalankan aktivitasnya. Penilaian aktivitas bank sebagai perusahaan yang memiliki orientasi profit dapat diukur berdasarkan perolehan laba yang diraihinya. Kinerja baik yang ditunjukkan oleh sebuah bank tentunya memiliki tujuan akhir untuk meningkatkan perolehan laba yang setinggi-tingginya.

Permasalahan yang sangat mendasar adalah bagaimana kinerja bank tersebut dapat diukur sehingga mampu menunjukkan keterkaitan antara kinerja dengan perolehan laba.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berusaha untuk membuktikan rasio keuangan sebagai alat pengukur kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perolehan atau pertumbuhan laba (Al-Shammari dkk, 1998; Seiford dkk, 1999 dan Rayna Brown, 2001).

Di lain pihak, sebagaimana telah disebutkan di atas, pengukuran hubungan antara input dan output juga dapat digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan dapat memperbaiki pengambilan keputusan oleh manajer serta alokasi sumber daya. Oleh karena itu, pada penelitian ini digunakan pengukuran kinerja yang berbeda, dengan menggunakan model efisiensi operasional, pelayanan dan profitabilitas sebagai pengembangan model dari tritunggal C-SQ-P (*Capability-Service Quality-Performance*) yang merupakan fokus pandangan teori *service-profit chain*.



Teori *service-profit chain* muncul berdasar atas analisis yang dilakukan oleh Heskett dkk (1994) terhadap perusahaan – perusahaan jasa yang berhasil (Soteriou, 1999 : 1221). Oleh karena itu BPR dan BPR BKK yang merupakan perusahaan jasa dapat menggunakan teori tersebut, sebagaimana yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya (Cronin, 1992; Roth, 1995 dan Soteriou, 1999).

Dalam pengukuran kinerja tersebut digunakan berbagai macam input dan output sesuai jenis efisiensi yang akan digunakan. Untuk efisiensi operasional terdapat dua kelompok input yang digunakan, yaitu : sumber daya (jumlah jam kerja manajer dan staf, jumlah jam pakai serta jumlah unit komputer yang digunakan serta luas ruang) dan lingkungan mikro (jumlah rekening tabungan dan jumlah permohonan kredit).

Output efisiensi ini adalah jumlah jam kerja yang dibutuhkan oleh bank untuk melayani nasabahnya. Efisiensi kualitas pelayanan menggunakan input sumber daya yang sama dengan efisiensi operasional. Sedangkan outputnya adalah kesan atau persepsi konsumen terhadap pelayanan yang dilakukan oleh bank, dan terbagi dalam 5 (lima) kategori yaitu: *reliability* (kemampuan pegawai dalam memenuhi pelayanan terhadap nasabah sebagaimana yang telah dijanjikan), *responsiveness* (daya tanggap pegawai terhadap nasabah), *assurance* (jaminan untuk nasabah), *tangibles* (tanggapan nasabah terhadap

bentuk nyata fasilitas fisik bank) dan *emphaty* (perhatian dan kepedulian pribadi pegawai terhadap nasabah bank).

Terakhir adalah efisiensi profitabilitas yang menggunakan input sumber daya dan lingkungan mikro, sama dengan efisiensi operasional di atas. Sedangkan outputnya adalah pertumbuhan laba. Perhitungan efisiensi tersebut akan dilakukan dengan tiga tahap prosedur. Tahap pertama adalah menguji kekuatan hubungan antara variabel input dan output terpilih melalui uji signifikansi dengan menggunakan *software* SPSS 11.0. Tahap kedua adalah menghitung efisiensi masing – masing BPR dengan menggunakan metode DEA, alat analisis non-parametrik yang dapat digunakan untuk menghitung efisiensi suatu unit kegiatan ekonomi (UKE) tertentu dengan menggunakan banyak input dan output. Besaran efisiensi tersebut dapat dikuantifikasikan sehingga dapat diperoleh manfaat untuk :

1. Membandingkan tingkat efisiensi antar UKE (dalam hal ini adalah BPR) yang sama.
2. Mengukur berbagai variasi efisiensi antar UKE untuk mengidentifikasi faktor – faktor penyebabnya.
3. Menentukan implikasi kebijakan, sehingga dapat meningkatkan tingkat efisiensi masing – masing UKE

(Insukindro dkk, 1998 : 8).

Tahap ketiga adalah membandingkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas di antara BPR – BPR tersebut dengan menggunakan matriks BCG.

#### **2.1.5. Matriks BCG**

Matriks BCG pertama kali diperkenalkan pada akhir tahun 1960-an oleh Boston Consulting Group, sebuah perusahaan manajemen yang terkemuka. Matriks ini dipergunakan untuk melihat pertumbuhan pangsa pasar. Pada penelitian ini matriks tersebut digunakan untuk melihat tingkat efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas masing – masing BPR.

### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Sebagaimana dikemukakan Farrell (1957), efisiensi ekonomi mempunyai 2 (dua) komponen, yaitu efisiensi teknis yang mencerminkan kemampuan suatu perusahaan dalam memaksimalkan outputnya sesuai input yang tersedia, dan efisiensi alokasi yang mencerminkan kemampuan perusahaan mengalokasikan input yang tersedia dengan proporsi seoptimal mungkin.

Jika dua penilaian ini dikombinasikan maka akan diperoleh penilaian efisiensi ekonomi. Penilaian efisiensi mengidentifikasi seberapa baik kinerja perusahaan atau UKE, relatif dibandingkan dengan perusahaan atau UKE lain sebagai *benchmark* di dalam kelompoknya.

Perusahaan yang dijadikan *benchmark* (patok duga) adalah perusahaan yang efisien (Brown, 2001:6). DEA yang dikembangkan oleh Charness, Cooper dan Rhodes (1978, 1979) adalah alat analisis yang menggunakan pendekatan programasi linear untuk melakukan estimasi efisiensi teknis dari perusahaan – perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama, atau cabang – cabang dari suatu perusahaan yang sama.

Oleh karena itu para peneliti terdahulu telah menggunakan metode ini untuk mengukur efisiensi dari berbagai macam perusahaan atau UAE yang ada. Bowlin (1995 : 3-4) mencatat bibliografi penerapan DEA di berbagai bidang penelitian, antara lain yaitu : Bowlin (1995) menerapkan DEA untuk menganalisis keuangan pada industri pertahanan; Clarke (1992) menganalisis keefisienan fungsi operasi pesawat terbang Angkatan Udara; Charnes dkk (1995) pada kegiatan pemeliharaan pesawat terbang; Bowlin (1987) pada kegiatan pemeliharaan properti; Bowlin (1989) pada fungsi akuntansi dan keuangan; Roll (1989) pada kinerja unit – unit pemeliharaan pesawat terbang di Angkatan Udara Israel; Charnes (1986) menganalisis efisiensi pada bagian rekrutmen Angkatan Bersenjata Amerika; Byrnes dan Cooke (1988) dan Morey (1991) menganalisis kinerja aktifitas rekrutmen Angkatan Laut Amerika; Bowlin (1996) menganalisis kinerja komisariat DoD; Bowlin, Wallace & Murphy (1989) menganalisis efisiensi berdasar atas anggaran; Thanassoulis dkk (1995) menerapkannya dalam menganalisis perawatan kesehatan dan

kehamilan di Inggris; Burgess dan Wilson (1996) menganalisis hubungan antara efisiensi dan jenis – jenis pemilik rumah sakit; Kooreman (1994) pada perawatan rumah di Belanda; Pina dan Jones (1992) menganalisis kinerja pelayanan kesehatan publik di Kerajaan Inggris; dan Borden (1988) pada efisiensi penugasan di rumah sakit New Jersey.

Di bidang lembaga keuangan, baik bank maupun non bank, DEA telah banyak digunakan dengan berbagai macam kombinasi input dan output. Secara umum, output dan input yang digunakan oleh para peneliti terdahulu yang menggunakan DEA dapat dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu : output dan input berupa data dan rasio – rasio keuangan, output dan input yang berupa data teknis, atau merupakan gabungan dari keduanya. Jenis penelitian terakhir adalah yang terbanyak.

Agayef (2002) meneliti akibat adanya internasionalisasi di negara Azerbaijan yang sedang mengalami masa transisi, dengan fokus pandangan utama pada perubahan efisiensi dan kinerja keseluruhan di sektor perbankan serta membandingkan perhitungan efisiensi dengan menggunakan metode regresi dan DEA (Agayef 2002:1).

Pada penelitian tersebut digunakan dua prosedur. Prosedur pertama menggunakan alat analisis statistik parametrik untuk menganalisis lingkungan internal bank, dengan satu input (biaya operasi) dan 5 (lima) output.

Prosedur kedua menggunakan DEA untuk menganalisis efisiensi 3 (tiga) bank secara relatif terhadap efisiensi bank yang lain. Dalam hal ini digunakan output yang sama, namun 6 (enam) input yang digunakan berbeda. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah bahwa DEA lebih baik dan efektif dibandingkan dengan regresi jika dalam penelitian tersebut digunakan banyak input dan output.

Rayna Brown (2001) meneliti implikasi skor efisiensi terhadap sektor jasa keuangan. Penelitian ini dilakukan terhadap 323 unit kredit dengan menggunakan data *time series* tahun 1992 – 1995. Agak berbeda dengan penelitian di atas, Brown terlebih dahulu menggunakan DEA untuk menghitung skor efisiensi, dan kemudian menggunakan regresi untuk menguji kedua persamaan penelitian. Persamaan penelitian pertama menggunakan satu input (biaya operasi) dan empat output. Persamaan kedua menggunakan input yang sama dengan enam output yang berbeda. Dalam penelitian tersebut Brown menemukan bahwa stratifikasi harus dilakukan untuk mengurangi heterogenitas data.

Heterogenitas data bisa menyebabkan kesalahan manajer dalam mengambil keputusan, baik dalam hubungannya dengan efisiensi unit kredit tersebut secara individual maupun industri. Oleh karenanya untuk menghindari heterogenitas data, Brown membagi sample ke dalam empat kelompok, yaitu berdasar atas ukuran, wilayah (negara bagian), jumlah asset

dan apakah merupakan perusahaan individual atau hasil merger dengan perusahaan lain. Serupa dengan penelitian Brown, Worthington (2000) juga meneliti lembaga keuangan bukan bank (unit kredit) di Australia.

Worthington juga menggunakan dua prosedur, yaitu menggunakan DEA untuk mendapatkan skor efisiensi teknis, alokasi dan biaya. Hasilnya menunjukkan bahwa lebih dari 30 % sample ternyata merupakan unit kredit yang efisien. Kemudian digunakan regresi untuk menghubungkan skor efisiensi dengan 11 rasio sebagai dependent variabel yang digunakan. Hasilnya mengindikasikan bahwa kegiatan kredit komersial; pengeluaran perusahaan untuk teknologi informasi, pemasaran dan promosi; jumlah pendapatan di luar bunga dan asosiasi keanggotaan nasabah secara signifikan mempengaruhi efisiensi biaya.

Sementara itu Al-Shammari (1998) menghitung efisiensi operasi pada 16 bank di Jordania. Agak berbeda dengan penelitian – penelitian yang lain, DEA yang digunakan merupakan aplikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Fernandez-Castro (1994), di mana tidak ada input yang digunakan, melainkan menggunakan rasio – rasio. Hasil yang diperoleh menggambarkan bahwa selama kurun waktu 1991 – 1994, mayoritas merupakan bank yang tidak efisien.

Seiford (1999) menilai efisiensi profitabilitas dan pemasaran pada 55 bank komersial di Amerika. Data input yang digunakan merupakan data teknis. Untuk menggambarkan profitabilitas, outputnya adalah jumlah pendapatan dan laba.

Untuk menggambarkan kemampuan dalam memasarkan, outputnya berupa rasio, yaitu MV (*Market Value*), TRI (*Total Return to Investor*) dan EPS (*Earning per Share*) yang berupa rasio – rasio.

Selanjutnya peneliti – peneliti yang lain menggunakan data gabungan, seperti Oral (1992) yang meneliti produktifitas 44 cabang – cabang bank komersial di Kanada; Chen (2000) yang meneliti efisiensi bank, kepemilikan dan perubahan produktifitas perbankan di Taiwan; Yue (1992) yang menerapkan rumus Cobb-Douglas dalam penelitian mengenai kinerja bank komersial di Missouri; Siems (1992) yang meneliti peran manajemen dalam membantu bank – bank melewati masa – masa kritis; Kantor (1996) yang meneliti peningkatan efisiensi pada bank dengan membandingkan penerapan metode DEA dan data-data yang diperoleh dari penerapan Metode *Activity Based Costing*; Macada (1999) yang meneliti efisiensi relatif dalam melakukan investasi teknologi informasi yang dilakukan oleh bank – bank di Brazilia; Darrat (2002) yang meneliti efisiensi biaya, teknis dan alokasi perbankan di Kuwait; serta Soteriou (1999) yang meneliti peran operasional, kualitas dan profitabilitas dalam mewujudkan pelayanan perbankan yang baik.



Dalam penelitian ini DEA digunakan untuk menganalisis model efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas. Ketiga model tersebut merupakan formulasi strategi manajemen jasa yang berasal dari konsep *C-SQ-P triad* yang merupakan fokus pandangan dari teori *service-profit chain*.

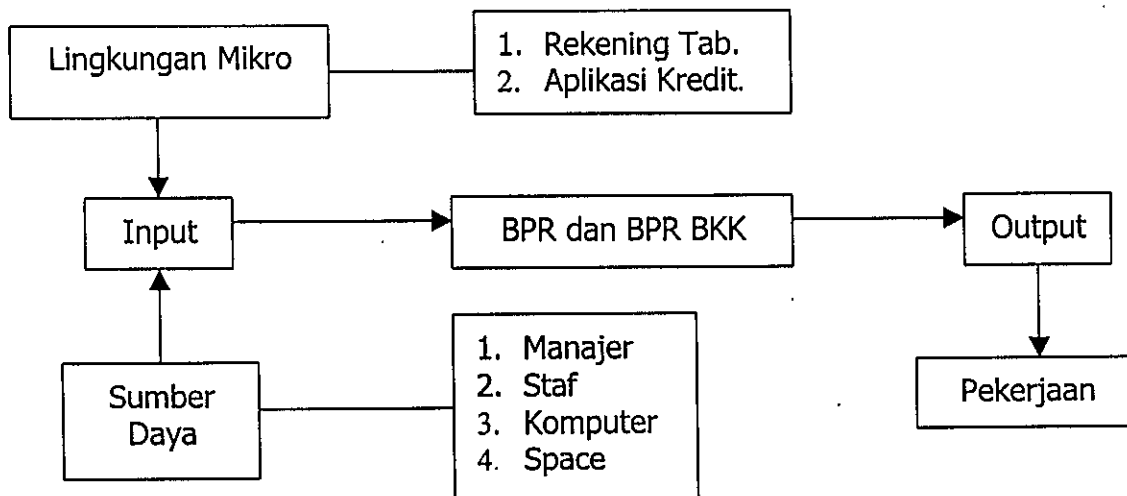
Teori tersebut dipilih sebagai dasar penelitian ini karena teori tersebut lahir dari penelitian yang dilakukan oleh Heskett (1994) terhadap perusahaan-perusahaan jasa yang berhasil. BPR merupakan perusahaan jasa, sehingga teori ini dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap efisiensi BPR pada penelitian ini.

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Berdasar atas uraian di atas, maka dikembangkan kerangka teoritis untuk digunakan dalam penelitian ini sebagaimana tertera pada Gambar 2.1 di bawah ini.

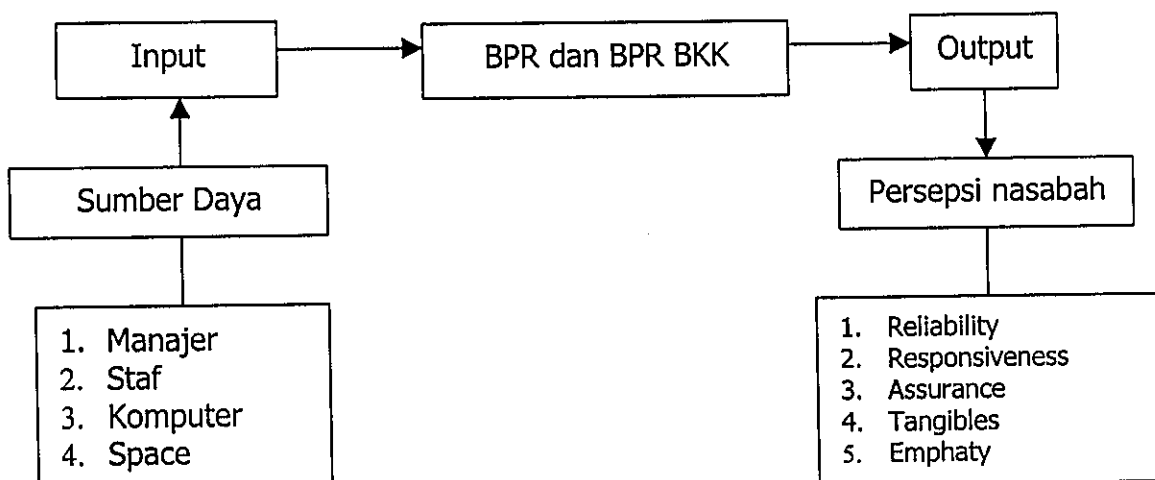
**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**

### 1. Efisiensi Operasional



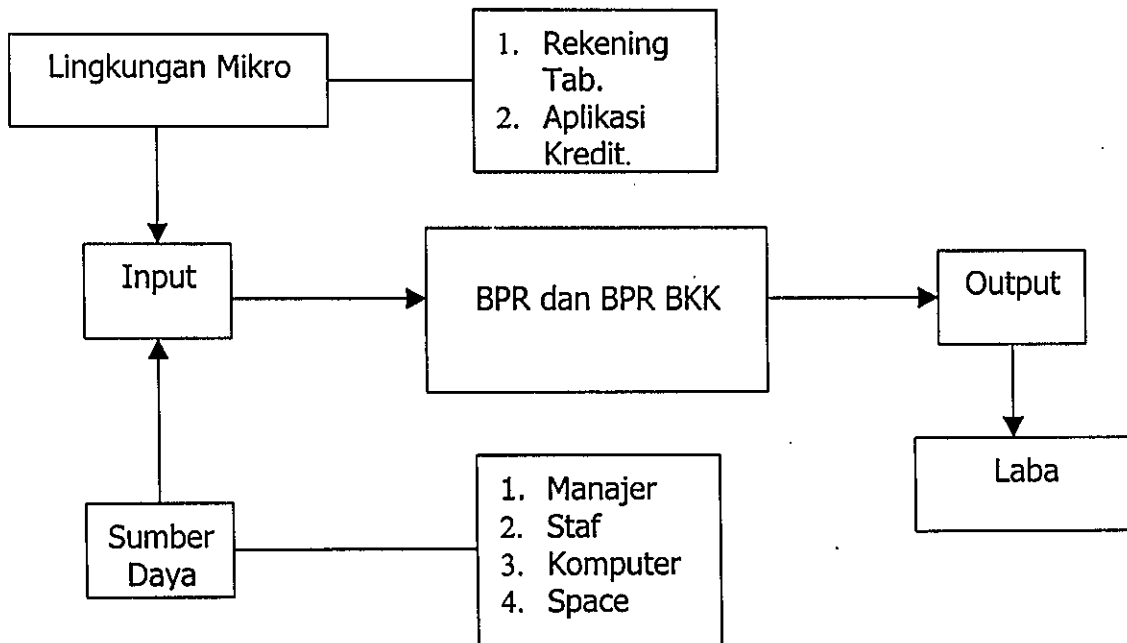
Sumber : Diadaptasi dari Soteriou (1999) & dikembangkan untuk penelitian ini

### 2. Efisiensi Kualitas Pelayanan



Sumber : Diadaptasi dari Soteriou (1999) & dikembangkan untuk penelitian ini

### 3. Efisiensi Profitabilitas



Sumber : Diadaptasi dari Soteriou (1999) & dikembangkan untuk penelitian ini

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasar atas telaah pustaka dan kajian terhadap penelitian terdahulu sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- $H_1$  : Ada perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK.
- $H_2$  : Perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi operasional BPR dan BPR BKK.

- H<sub>3</sub> : Perbedaan sumber daya yang tersedia berpengaruh terhadap efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK.
- H<sub>4</sub> : Perbedaan sumber daya dan lingkungan mikro yang tersedia berpengaruh terhadap efisiensi profitabilitas BPR dan BPR BKK.

## 2.5. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini digunakan 5 (lima) macam variabel, yaitu sumber daya, lingkungan mikro, jumlah pekerjaan, persepsi nasabah dan laba. Definisi operasional masing – masing variabel tersebut adalah :

### 1. Sumber Daya.

Adalah sumber daya yang digunakan oleh bank dalam mendukung pelayanan kepada nasabah, dan terdiri dari :

- a. Jam kerja manajer dan staf : adalah jumlah hari kerja dan jam kerja seluruh manajer dan staf pada bank selama 1 (satu) tahun (dalam satuan jam).
- b. Jam pakai komputer dan jumlah komputer : adalah jumlah jam pakai seluruh komputer yang terdapat pada bank selama 1 (satu) tahun (dalam satuan jam).
- c. Luas ruang : adalah jumlah seluruh luas ruangan yang dipakai untuk mendukung dan melayani nasabah (dalam m<sup>2</sup>).

## 2. Lingkungan Mikro.

Adalah jenis dan jumlah pekerjaan yang menjadi lingkup pekerjaan pada perbankan pada umumnya, dan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Jumlah rekening tabungan : adalah jumlah rekening tabungan yang terdapat pada bank selama 1 (satu) tahun.
  - b. Jumlah permohonan kredit : adalah jumlah seluruh permohonan kredit yang diajukan selama 1 (satu) tahun, baik yang pada akhirnya disetujui maupun tidak.
3. Jumlah pekerjaan : adalah jumlah waktu standar yang diperlukan untuk 1 (satu) kali transaksi sesuai lingkungan mikro, dikalikan dengan jumlah seluruh kejadian selama 1 (satu) tahun.
4. Persepsi nasabah : adalah kesan nasabah terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank, di mana akan digunakan komponen – komponen SERVQUAL yang terdiri dari atas 20 pertanyaan kepada nasabah bank.
5. Laba : adalah jumlah laba dalam setahun, yang akan dihitung dari nilai selisih laba antara tahun yang bersangkutan dengan nilai laba tahun sebelumnya.

**Tabel 2.1**  
**Variabel Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Nama Variabel</b>	<b>Satuan</b>	<b>Var.</b>
1	Manajer	Jam (hours)	X <sub>1</sub>
2	Staf	Jam (hours)	X <sub>2</sub>
3	Komputer	Jam (hours)	X <sub>3</sub>
4	Space	M <sup>2</sup>	X <sub>4</sub>
5	Rekening tabungan	Buah	X <sub>5</sub>
6	Permohonan kredit	Kali	X <sub>6</sub>
8	Pekerjaan	Jam (hours)	Y <sub>1</sub>
9	Persepsi nasabah	Total nilai	Y <sub>2</sub>
10	Laba	Rupiah	Y <sub>3</sub>

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pembahasan yang akan diungkap dalam bab ini adalah uraian tentang metode dan langkah – langkah yang akan diterapkan dalam penelitian meliputi : (1) Jenis dan sumber data, (2) Populasi dan sample penelitian, (3) Metode pengumpulan data, serta (4) teknik analisis data.

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan input yang digunakan oleh BPR obyek penelitian untuk menghasilkan output. Jenis data yang diperlukan sebagai variabel input dan output adalah sebagaimana tertera pada Tabel 3.1. di bawah ini.

Data tersebut bersumber dari data primer yang diperoleh dengan melakukan kunjungan langsung ke BPR dan BPR BKK yang menjadi responden.

**Tabel 3.1**  
**Data untuk Variabel Input dan Output**

<b>No</b>	<b>Model</b>	<b>Input</b>	<b>Output</b>
1	Efisiensi Operasional	a. Sumber Daya : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah jam kerja manajer dan staf</li> <li>• Jumlah jam pakai komputer</li> <li>• Luas ruang</li> </ul> b. Lingkungan Mikro : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah rekening tabungan</li> <li>• Jumlah aplikasi kredit</li> </ul>	Jumlah total waktu yang diperlukan untuk melakukan semua pekerjaan pelayanan kepada nasabah
2	Efisiensi Kualitas Pelayanan	Sumber Daya : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah jam kerja manajer dan staf</li> <li>• Jumlah jam pakai komputer</li> <li>• Luas ruang</li> </ul>	Persepsi Nasabah : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliabilitas</li> <li>• Daya Tanggap</li> <li>• Jaminan</li> <li>• Bentuk Nyata</li> <li>• Empati</li> </ul>
3	Efisiensi Profitabilitas	a. Sumber Daya : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah jam kerja manajer dan staf</li> <li>• Jumlah jam pakai komputer</li> <li>• Luas ruang</li> </ul> b. Lingkungan Mikro : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah rekening tabungan</li> <li>• Jumlah aplikasi kredit</li> </ul>	Jumlah laba yang diperoleh selama 1 (satu) tahun

Sumber : Diadaptasi dari Soteriou (1999)



### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Masri Singarimbun dan Sofian Effendy (1995 : 117) menyatakan bahwa populasi atau universe adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri – cirinya akan diduga. Berpedoman pada penelitian Rayna Brown (2001), DEA mensyaratkan adanya data sehomogen mungkin. Maka untuk mengurangi heterogenitas data, populasi pada penelitian ini adalah 10 (sepuluh) BPR yang dalam penelitian ini dibedakan menjadi 2 (dua) sesuai dengan jenis kepemilikannya, yaitu PT. BPR (selanjutnya akan disebut sebagai BPR saja) dan PD. BPR BKK (selanjutnya akan disebut sebagai BPR BKK saja) di Kabupaten Semarang. Kesepuluh BPR tersebut adalah 10 BPR yang memiliki nilai aset tertinggi pada bulan Desember tahun 2001, berada pada wilayah yang sama, yaitu Kabupaten Semarang dan kesemuanya Sehat atau Cukup Sehat menurut penilaian Bank Indonesia selama tahun 2001. Kesepuluh BPR tersebut diwakili dengan notasi BPR A, BPR B, BPR C, BPR D, BPR E, BPR BKK F, BPR BKK H, BPR BKK I dan BPR BKK J.

Selanjutnya, untuk mendapatkan data mengenai kualitas pelayanan diperlukan sampel nasabah. Berdasar atas permasalahan yang diamati, maka populasi dalam penelitian ini adalah semua nasabah BPR dan BPR BKK, baik nasabah kreditur maupun debitur, yang menjadi sampel. Jumlah sampel yang dipilih ditentukan berdasarkan rumus ukuran sample minimal sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4 (\text{moe})^2} \dots\dots\dots(1)$$

di mana :

n = jumlah sampel

Z = tingkat signifikansi

moe = *margin of error* maksimum, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

Dengan menggunakan *margin of error* sebesar 10 % dan tingkat signifikansi sebesar 5 %, maka berdasar atas rumus di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah :

$$n = \frac{1,96^2}{4 (10 \%)^2}$$

$$n = 97 (100)$$

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Data yang dianalisis dalam penelitian ini merupakan data hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner. Wawancara dilakukan kepada 2 (dua) macam responden, yaitu :

### **3.3.1. Wawancara kepada Manajer / Staf BPR dan BPR BKK**

Untuk mengetahui data input sumber daya dan lingkungan mikro serta data output jumlah pekerjaan dan laba, dilakukan wawancara kepada manajer/staf BPR dan BPR BKK dengan menggunakan kuesioner terbuka.

### **3.3.2. Wawancara kepada Nasabah BPR dan BPR BKK**

Sedangkan untuk mendapatkan data output mengenai persepsi nasabah, digunakan kuesioner tertutup untuk melakukan wawancara kepada nasabah BPR dan BPR BKK yang berpendidikan minimal SLTA dan telah menjadi nasabah (baik sebagai kreditur maupun debitur) selama minimal 3 (tiga) tahun, dengan tujuan nasabah tersebut memiliki pendidikan dan pengetahuan yang cukup untuk memahami dan menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner, maupun mengenai industri BPR dan BPR BKK itu sendiri.

Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan *skala Likert*, yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5. Nilai rentangan tersebut adalah :

- 1 = Sangat setuju, dengan skor 5
- 2 = Setuju, dengan skor 4
- 3 = Ragu – ragu, dengan skor 3
- 4 = Tidak setuju, dengan skor 2
- 5 = Sangat tidak setuju dengan skor 1.

Akan tetapi, sebelum dilakukan analisis lebih lanjut terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### **a) Uji Validitas**

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen penelitian. Sebuah instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengungkap data yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud.

Penelitian ini menggunakan jenis validitas Construct (kerangka konsep) dengan uji korelasi skor yang diperoleh dari masing – masing item pernyataan yang diberikan oleh responden dengan skor total dari item – item tersebut. Skor total adalah hasil penjumlahan semua skor item pernyataan dalam kuesioner.

Apabila skor semua item pernyataan berkorelasi positif yang tinggi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa item tersebut memiliki validitas tinggi. Untuk mencari korelasi tersebut digunakan rumus korelasi *product moment* dari Pearson dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 11.0. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - (\sum X \cdot \sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2 / n] \cdot [\sum Y^2 - (\sum Y)^2 / n]}} \dots\dots\dots(2)$$

di mana :

$r_{XY}$  = koefisien korelasi antara skor item dengan skor total

$X$  = skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

$Y$  = total skor untuk variabel yang terdiri dari beberapa komponen pernyataan / pertanyaan

$n$  = jumlah populasi

(Sudjana, 1996)

Apabila korelasi setiap faktor tersebut positif dan besarnya di atas 0,3 maka faktor tersebut merupakan *construct* yang sangat kuat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiono, 2002).

### b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Reliabilitas mengindikasikan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dan dengan alat ukur yang sama.

Perhitungan reliabilitas dilakukan hanya untuk item – item yang sudah memiliki validitas. Lebih lanjut, pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode "*Internal Consistency*", di mana setiap pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui nilai suatu variabel dianggap sebagai belahannya, selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan menggunakan koefisien *alpha* yang dikemukakan oleh Cronbach (1951).

Jika nilai alpha lebih besar dari 0,6 maka sudah dianggap reliabel (andal). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\alpha = [J / (J - 1)] [(J^2 X - \sum S^2 y) / (S^2 X)] \dots\dots\dots(3)$$

di mana :

$S^2 X$  = varians skor subjek pada keseluruhan test yang terdiri dari beberapa pertanyaan (belahan)

$S^2_{yj}$  = varians skor subjek pada belahan yang ke  $j$ , di mana  
 $j = 1, 2, \dots$  sesuai banyaknya pertanyaan yang telah diuji  
 validitasnya

$JX$  = koefisien reliabilitas *alpha*

### 3.4. Teknik Analisis Data

Untuk mencapai tujuan penelitian sebagaimana dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif dan pendekatan analisis kuantitatif. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, dan pendekatan kuantitatif dilakukan dengan menggunakan alat analisis Data Envelopment Analysis (DEA), yang sebelumnya akan diuji korelasi antara input dan outputnya.

#### 3.4.1. Analisis Kualitatif

Analisis ini ditujukan untuk memberikan gambaran secara deskriptif mengenai gambaran umum obyek penelitian, yaitu mengenai BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, beserta karakteristik dan tanggapan responden serta untuk memberikan gambaran secara rinci data input sumber daya dan lingkungan mikro serta data output jumlah pekerjaan dan laba, serta untuk menguji validitas dan reliabilitas jawaban atas pertanyaan – pertanyaan yang menggambarkan output model efisiensi kualitas pelayanan, yaitu persepsi pelanggan, di mana dalam penelitian ini adalah nasabah BPR dan BPR BKK.

### 3.4.2. Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini digunakan 2 (dua) alat analisis kuantitatif. Alat analisis yang pertama berdasar atas perhitungan statistik uji beda untuk membuktikan hipotesis sebagaimana telah dikemukakan dalam Bab II penelitian ini. Alat analisis kedua adalah DEA yang digunakan untuk menghitung efisiensi sampel sehingga dapat ditemukan sampel yang efisien, sehingga dapat menjadi *benchmark* bagi sample yang tidak efisien.

#### 1. Analisis Uji Beda

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian terhadap perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas dengan menggunakan uji t. Langkah – langkah dalam pengujian menggunakan alat analisis ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a) Menetapkan tingkat/besarnya kesalahan, atau tingkat signifikansi ( $\alpha$ ), yang dalam hal ini ditetapkan sebesar 5 %.
- b) Menetapkan besarnya keyakinan (*degree of freedom*) dengan rumus  $df=(k-1)(r-1)$ , dan didasarkan atas besarnya  $\alpha$ , dan dari besarnya  $df$  dapat diketahui t tabel.
- c) Melakukan pengujian dengan rumus sebagai berikut (Santoso, 2001) :

$$t = (x_1 - x_2) / (s \sqrt{1/n_1 + 1/n_2}) \dots\dots\dots(2)$$

di mana :

$$s = \sqrt{[(n_1 - 1) s_1^2] + [(n_2 - 1) s_2^2] / (n_1 + n_2 - 2)} \dots\dots\dots(3)$$



Keterangan :

$x_1$  dan  $x_2$  = rata – rata efisiensi kedua kelompok obyek penelitian

$n_1$  dan  $n_2$  = jumlah masing – masing kelompok penelitian

$s$  = standard deviasi

## 2. Data Envelopment Analysis

Pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk menguji hipotesis kedua sampai dengan hipotesis keempat ( $H_2 - H_4$ ) adalah analisis kuantitatif Data Envelopment Analysis (DEA).

Untuk memperoleh hasil analisis DEA yang lebih baik, maka data yang diperoleh terlebih dahulu dikorelasi antara variabel input terpilih dengan variabel output terpilih dengan menggunakan software SPSS (*Statistic Program for Social Science*).

Pengukuran ketiga efisiensi tersebut pada BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang dilakukan dengan saling memperbandingkan 10 (sepuluh) BPR dan BPR BKK yang memiliki asset tertinggi (posisi Juni 2002). DEA menghasilkan efisiensi untuk setiap BPR, relatif terhadap BPR yang lain di dalam sample. BPR yang memenuhi persyaratan teknis dalam DEA meliputi (Rayna Brown, 2001) :

- i. Kelas BPR yang sama (dari jumlah asset)
- ii. Memiliki variabel input yang sama
- iii. Memiliki variabel output yang sama

Selanjutnya data – data dari variabel input maupun variabel output di atas dimasukkan ke dalam formulasi DEA. Transformasi program linier DEA pada pengukuran kinerja BPR dan BPR BKK akan menunjukkan bahwa BPR atau BPR BKK yang berkinerja terbaik akan memiliki angka rasio 1 atau 100%.

Sebuah BPR atau BPR BKK akan memiliki angka rasio 1 atau 100% hanya apabila tak ada unit lain atau kombinasi BPR atau BPR BKK yang menggunakan jumlah besaran input yang sama dan menghasilkan output sedikitnya sama dengan jumlah output yang diterima BPR atau BPR BKK yang memiliki angka rasio 1 atau 100% tersebut.

Programasi linear yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Maksimumkan } Z_k = \sum_{r=1}^s u_{rk} \cdot y_{rk} \dots\dots\dots(4)$$

dengan batasan/kendala :

$$\sum_{r=1}^s u_r \cdot y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i \cdot x_{ij} \leq 0; j = 1, 2, \dots, n \dots\dots\dots(5)$$

$$\sum_{i=1}^m v_{ik} \cdot x_{ik} = 1 \dots \dots \dots (6)$$

$$u_r \geq 0; r = 1, 2, \dots, s$$

$$v_i \geq 0; i = 1, 2, \dots, m$$

Keterangan :

- $Z_k$  = Nilai yang dioptimalkan sebagai indikator efisiensi relatif dari  $BPR_k$   
 $BPR_k$  = BPR yang sedang diuji  
 $BPR_j$  = BPR lainnya yang diperbandingkan  
 $N$  = Jumlah BPR yang dianalisis  
 $M$  = Jumlah input yang digunakan  
 $S$  = Jumlah output yang dihasilkan  
 $x_{ij}$  = Jumlah input  $i$  yang digunakan  $BPR_j$   
 $y_{rj}$  = Jumlah output  $r$  yang dihasilkan  $BPR_j$   
 $u_{rk}$  = Bobot tertimbang dari output  $r$  yang dihasilkan  $BPR_k$   
 $v_{ik}$  = Bobot tertimbang dari input  $i$  yang dihasilkan  $BPR_k$   
 $x_{ik}$  = Jumlah input  $i$  yang digunakan  $BPR_k$   
 $y_{rk}$  = Jumlah output  $r$  yang dihasilkan  $BPR_k$

Pengukuran kinerja BPR dan BPR BKK dilakukan dengan membandingkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas dari 5 BPR dan 5 BPR BKK.

Kinerja untuk  $BPR_k$  akan dihitung dengan menggunakan programasi linear yang memaksimalkan jumlah output yang dibobot dari  $BPR_k$  dengan berdasar pada kendala jumlah penggunaan input yang dibobot  $r = 1$  untuk  $BPR_k$  ini, dan juga berdasar kendala untuk semua  $BPR$  ( $j = 1, 2, \dots, k, \dots, n$ ) yang mengharuskan jumlah output yang dibobot dikurangi jumlah penggunaan input yang dibobot kurang atau  $= 0$ . Kendala terakhir adalah semua  $BPR$  akan berada pada dan atau di bawah referensi kinerja (*frontier*) yang merupakan garis lurus yang memotong sumbu origin.

## **BAB IV ANALISIS DATA**

Bab IV mengenai Analisis Data terbagi dalam 2 (dua) bagian pembahasan. Bagian pertama adalah analisis kualitatif dan bagian kedua adalah analisis kuantitatif. Pada analisis kualitatif akan dibahas mengenai statistik deskriptif tentang gambaran umum responden, serta input dan output yang digunakan pada penelitian ini. Bagian kedua adalah analisis kuantitatif yang membahas mengenai uji statistik, yaitu uji validitas dan reliabilitas untuk kuesioner SERVQUAL, korelasi input terpilih terhadap output terpilih dan uji beda. Kemudian dilakukan analisis efisiensi dengan metode DEA menggunakan *software* program CMOM (*Computer Models for Operations Management*). Berdasar atas analisis tersebut dilakukan analisis perhitungan pencapaian efisiensi dan penerapan perhitungan tersebut pada matriks BCG. Keseluruhan pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini dilakukan pada bulan Juni 2002.

### **4.1. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif bertujuan untuk memberikan gambaran secara deskriptif mengenai gambaran umum obyek penelitian dalam hal ini BPR dan BPR BKK serta nasabah BPR dan BPR BKK.

Disamping itu juga akan dideskripsikan variabel-variabel penelitian. Selengkapnya tentang analisis kualitatif akan diuraikan dibawah ini.

#### **4.1.1 Deskripsi Obyek Penelitian**

Obyek pada penelitian ini adalah 5 BPR dan 5 BPR BKK di Kabupaten Semarang dengan asset tertinggi. Di samping itu juga diteliti 100 sampel, di mana dari setiap BPR dan BPR BKK akan diambil masing-masing 10 nasabah.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara langsung kepada responden melalui 2 (dua) macam kuesioner, kepada 2 (dua) macam responden. Kuesioner **pertama** adalah kuesioner terbuka yang digunakan untuk memperoleh data BPR dan BPR BKK dengan cara melakukan wawancara kepada manajer BPR dan BPR BKK. Kuesioner **kedua** merupakan kuesioner tertutup yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang kondisi nasabah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang. Deskripsi dari kedua kuesioner tersebut akan diuraikan sebagai berikut :

##### **4.1.1.1. Kabupaten Semarang & Deskripsi BPR Responden**

Kabupaten Semarang merupakan salah satu kabupaten dari 35 Kabupaten/kota di Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai luas wilayah 94.686 ha, dan terbagi dalam 15 kecamatan, 28 kelurahan dan 207 desa.

Dengan jumlah penduduk 829.768 orang, 48,89 % penduduknya adalah laki – laki (405.686 orang) dan 51,11 % adalah perempuan (423.912 orang). Di Kabupaten Semarang terdapat 42 lembaga keuangan, yang terdiri dari 2 kantor cabang, 13 kantor cabang pembantu dan 5 kantor kas bank umum, serta 22 BPR yang terdiri dari 15 BPR dan 7 BPR BKK.

Obyek pada penelitian ini adalah 5 BPR dan 5 BPR BKK dengan nilai aset tertinggi di Kabupaten Semarang, pada posisi bulan Desember 2001. Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK tersebut. Pada masing – masing efisiensi tersebut digunakan input dan output yang berbeda – beda. Input dalam hal ini adalah jam kerja manajer, jam kerja staf, jam kerja komputer, luas ruangan, jumlah rekening tabungan dan deposito serta jumlah aplikasi kredit. Lebih jelasnya mengenai variabel input BPR dan BPR BKK tersebut dapat dilihat pada bahasan dibawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi BPR/BPR BKK Responden Penelitian**

NO	BPR	Hari Kerja (seminggu)	$\Sigma$ Manaj	$\Sigma$ Staf	$\Sigma$ Komp
1	BPR A	6	4	12	5
2	BPR B	6	2	8	5
3	BPR C	6	1	14	3
4	BPR D	6	4	9	7
5	BPR E	6	2	11	6
6	BPR BKK F	6	1	8	4
7	BPR BKK G	6	1	15	4
8	BPR BKK H	6	1	19	6
9	BPR BKK I	6	1	7	2
10	BPR BKK J	6	1	13	4
Rata-rata		6	1,8	11,6	4,6

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa hari kerja semua BPR responden adalah sama yaitu 6 hari dalam seminggu, rata-rata BPR responden mempunyai 1 – 2 orang manajer (manajer dalam hal ini adalah orang yang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan). Jumlah staf yang dimiliki rata-rata 11 – 12 orang dengan jumlah komputer rata-rata sebanyak 4 – 5 buah.

Sedangkan untuk deskripsi nasabah BPR dan BPR BKK yang menjadi responden dalam penelitian ini akan diuraikan pada bahasan dibawah ini.



#### 4.1.1.2. Deskripsi Nasabah BPR/BPR BKK

Di samping meneliti BPR dan BPR BKK, penelitian ini juga meneliti nasabah BPR dan BPR BKK. Penelitian terhadap nasabah BPR dan BPR BKK terutama untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh BPR dan BPR BKK kepada nasabahnya, baik nasabah penabung (kreditur) maupun nasabah peminjam (debitur). Deskripsi terhadap nasabah BPR dan BPR BKK yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	52	52 %
2	Perempuan	48	48 %
	Jumlah	100	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (52 %) dan sisanya (48 %) berjenis kelamin perempuan.

Hal ini menandakan bahwa Laki-laki dan perempuan mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelayanan dari BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang.

## 2. Usia Responden

Usia responden dalam penelitian ini sangat bervariasi hal ini menandakan bahwa nasabah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang berasal dari berbagai lapisan usia. Selengkapnya mengenai usia responden disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.3**  
**Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Prosentase
1	10 - 19	1	1 %
2	20 - 29	12	12 %
3	30 - 39	39	39 %
4	40 - 49	32	32 %
5	50 - 59	13	13 %
6	60 - 69	3	3 %
Jumlah		100	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas responden berusia antara 30 – 39 tahun (39 %) dan hanya 1 % yang berusia antara 10 – 19 tahun. Hal ini menandakan bahwa kebanyakan nasabah BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang masuk dalam kategori usia dewasa.

### 3. Jenis Nasabah

Dalam penelitian ini pengambilan sampel nasabah BPR dan BPR BKK dilakukan cara mengambil nasabah penabung (kreditur) dan nasabah kredit (debitur). Lebih jelasnya mengenai jenis nasabah BPR dan BPR BKK yang dijadikan responden penelitian dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4**  
**Jenis Nasabah**

No	Jenis Nasabah	Jumlah	Prosentase
1	Penabung (kreditur)	48	48 %
2	Kredit (debitur)	23	23 %
3	Penabung sekaligus kredit	29	29 %
Jumlah		100	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden merupakan nasabah penabung (48 %) dan hanya 23 % yang merupakan nasabah kredit.

### 4. Tingkat Pendidikan Responden

Responden penelitian ini dibatasi pada nasabah yang berpendidikan minimal SMA. Dengan demikian diharapkan setiap responden dapat memahami setiap pertanyaan yang diajukan sehingga diperoleh data yang akurat. Meskipun demikian tidak semua responden berpendidikan SMA.

Tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.5**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SMA	74	74 %
2	SARJANA	26	26 %
Jumlah		100	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan SMA (74 %) dan hanya 26 % yang berpendidikan sarjana.

#### **4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan 2 variabel yaitu variabel input dan variabel output untuk menganalisis efisiensi BPR/BPR BKK. Yang dimaksud dengan variabel input adalah sumber daya (manajer, staf, komputer, dan luas ruang) dan lingkungan mikro (rekening tabungan dan aplikasi kredit) dan variabel outputnya adalah waktu yang dibutuhkan untuk melayani nasabah selama setahun untuk mengetahui efisiensi operasional.

Untuk mengetahui efisiensi kualitas pelayanan variabel input yang digunakan adalah sumber daya (manajer, staf, komputer, dan luas ruang) sedangkan variabel outputnya adalah persepsi nasabah (*reliability, responsiveness, assurance, tangible, empathy*).

Untuk mengetahui efisiensi profitabilitas variabel input yang digunakan adalah sumber daya (manajer, staf, komputer, dan luas ruang) dan lingkungan mikro (rekening tabungan dan aplikasi kredit) sedangkan variabel output yang digunakan adalah laba yang diperoleh dari operasi BPR/BPR BKK dalam setahun.

Selengkapnya mengenai variabel penelitian akan diuraikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6.**  
**Variabel Input BPR dan BPR BKK**

Resp	JK ManJ (Jam)	JK Staf (Jam)	JK Komp (Jam)	L Ruang (M <sup>2</sup> )	Σ Rekening	Σ Aplikasi Kredit
A	6.750	26.974	8.438	200	959	1.479
B	3.600	22.072	7.823	175	523	982
C	1.823	21.676	7.468	200	481	925
D	7.020	22.818	9.348	220	453	1.325
E	3.600	19.254	6.589	80	326	872
F	1.755	17.166	7.020	150	312	639
G	1.733	17.122	6.930	134	298	698
H	1.755	26.984	7.985	120	477	637
I	1.755	21.084	5.510	88	483	597
J	1.800	22.044	7.200	110	501	756
<b>X</b>	<b>3.159,1</b>	<b>21.719,4</b>	<b>7.431,1</b>	<b>147,7</b>	<b>481</b>	<b>891</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel di atas diketahui bahwa rata-rata jam kerja manajer BPR responden penelitian adalah 3.159,1 jam dalam setahun; rata-rata jam kerja staf BPR responden dalam setahun adalah 21.719,4 jam dan rata-rata jam kerja komputer BPR responden dalam setahun adalah 7.431,1 jam. Rata-rata BPR responden menggunakan ruang seluas 147,7 m<sup>2</sup> untuk melayani nasabahnya. Rata-rata BPR Responden mengelola 481 rekening tabungan dan deposito, sedangkan jumlah rata-rata aplikasi permohonan kredit BPR responden adalah 891 dalam setahun.

Sedangkan variabel output yang terpilih dalam penelitian ini adalah jumlah total jam yang dibutuhkan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan di BPR dan BPR BKK, persepsi nasabah mengenai kualitas pelayanan yang diwakili oleh komponen – komponen SERVQUAL (*Service Quality*) serta laba yang diperoleh BPR dan BPR BKK selama satu tahun.

Perincian variabel – variabel input tersebut dapat dilihat pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Variabel Output BPR dan BPR BKK**

Resp	Output operasional (Jam) (Y1)	Output kualitas pelayanan (Y2)						Output Profitabilitas (Rp.) (Y3)
		Rel (Y21)	Resp (Y22)	Ass (Y23)	Emph (Y24)	Tang (Y25)	SERV (Y2)	
A	7.015	183	149	188	178	169	867	306.766.677
B	6.874	175	147	185	168	149	824	271.025.000
C	6.478	176	146	174	170	154	820	287.525.000
D	6.472	180	155	184	181	166	866	293.254.000
E	3.698	170	142	183	175	153	823	250.685.000
F	3.584	169	142	181	174	154	820	214.854.000
G	3.522	168	141	180	173	153	815	224.675.000
H	5.120	175	149	178	177	155	834	248.520.000
I	3.742	173	146	172	174	150	815	211.367.000
J	4.158	173	146	172	175	150	816	258.438.000
X	5.066,3	174,2	146,3	179,7	174,5	155,3	830	256.710.967,7

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel diatas diketahui bahwa waktu rata-rata yang dibutuhkan oleh BPR dan BPR BKK untuk melayani nasabahnya dalam setahun adalah 5.066,3 jam. Sedangkan laba rata-rata yang diperoleh BPR/BPR BKK responden penelitian adalah Rp. 256.710.967,7.

#### 4.2. Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini digunakan 2 alat analisis kuantitatif yaitu **pertama** berdasar perhitungan statistik untuk mengetahui validitas, reliabilitas korelasi dan perbedaan efisiensi antara BPR dan BPR BKK. **Kedua** menggunakan DEA (*Data Envelopment Analysis*) untuk mengetahui efisiensi dari BPR dan BPR BKK. Untuk perhitungan statistik akan digunakan *software* SPSS dan untuk

DEA akan digunakan *software* CMOM. Selengkapnya tentang analisis kuantitatif akan dijabarkan pada uraian berikut ini :

#### **4.2.1. Perhitungan Statistik**

##### **4.2.1.1. Uji Validitas**

Untuk mengetahui apakah suatu kuesioner dapat dikatakan sah atau valid digunakan suatu alat ukur yang bernama Uji Validitas. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Iman Ghozali, 2001). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software* program SPSS for Windows versi 11.00 (output proses ini terdapat pada Lampiran).

Sebagaimana telah dikemukakan di depan, penelitian ini menggunakan kuesioner SERVQUAL sebagai output efisiensi kualitas pelayanan. Kuesioner tersebut untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan BPR dan BPR BKK kepada nasabahnya dan terdiri dari 20 pertanyaan dan diberikan kepada 100 nasabah BPR dan BPR BKK yang merupakan sampel dalam penelitian ini. Masing – masing 4 (empat) pertanyaan mewakili 5 (lima) komponen SERVQUAL, yaitu Reliabilitas, Daya Tanggap, Jaminan, Empati dan Bentuk Nyata. Kedua puluh pertanyaan tersebut telah diuji validitasnya dengan mengukur hubungan (korelasi) antara item – item pertanyaan terhadap total skor. Item yang valid adalah  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ )  $= n - k$  (Imam Ghozali, 2001).



Selengkapnya mengenai uji validitas terhadap 20 pertanyaan dari  $n = 100$  dapat dilihat pada tabel di bawah, (perhitungan lihat lampiran) di mana dari tabel tersebut diketahui bahwa ke-20 pertanyaan servqual adalah valid karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.  $R$  tabel untuk  $n = 100$ ,  $df=98$  pada taraf nyata 0,05 adalah 0,165. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 20 pertanyaan tersebut adalah valid untuk mengukur variabel output SERVQUAL.

**Tabel 4.8.**  
**Validitas 5 Kuesioner Servqual**

Komponen	Pertanyaan	r	Keterangan
Reliabilitas	1	0,738	Valid
	2	0,527	Valid
	3	0,625	Valid
	4	0,594	Valid
Daya Tanggap	5	0,621	Valid
	6	0,590	Valid
	7	0,510	Valid
	8	0,342	Valid
Jaminan	9	0,669	Valid
	10	0,549	Valid
	11	0,597	Valid
	12	0,641	Valid
Empati	13	0,626	Valid
	14	0,542	Valid
	15	0,543	Valid
	16	0,459	Valid
Bentuk Nyata	17	0,677	Valid
	18	0,690	Valid
	19	0,522	Valid
	20	0,551	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah

#### **4.2.1.2. Uji Reliabilitas**

Setelah dilakukan uji validitas, dilakukan pula uji reliabilitas terhadap kuesioner. Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dalam penelitian ini digunakan *software* program SPSS yang menyediakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  (Nunnally, 1969 dalam Imam Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai  $\alpha$  untuk 20 kuesioner servqual adalah 0,6398 (perhitungan lihat lampiran) sehingga dapat disimpulkan bahwa ke-20 pertanyaan adalah reliabel untuk mengukur variabel output SERVQUAL karena nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ .

#### **4.2.1.3. Korelasi Variabel Input terhadap Output**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel input terhadap variabel output. Apabila diperoleh kesimpulan positif maka akan dilanjutkan dengan melakukan analisis DEA untuk

mengetahui tingkat efisiensi. Perhitungan korelasi antara variabel input terhadap output akan dilakukan dengan menggunakan *software* program SPSS 11.0.

Berdasarkan perhitungan korelasi antara variabel input dan output diperoleh hasil sebagai berikut : (perhitungan lihat lampiran). Dari tabel tersebut diketahui bahwa masing-masing input dari ketiga efisiensi mempunyai hubungan positif terhadap output pada taraf nyata 0,05 karena  $r \text{ hitung} \geq \text{nilai probabilitanya}$ .

**Tabel 4.9.**  
**Korelasi Variabel Input Terhadap Output**

<b>Efisiensi</b>	<b>Input</b>	<b>r</b>	<b>Probabilita</b>
Operasional	Jam Kerja Manajer	0,638	0,047
	Jam Kerja Staf	0,662	0,037
	Jam Kerja Komputer	0,757	0,011
	Luas Ruang	0,827	0,003
	$\Sigma$ Rekening Tab & Dep	0,670	0,034
	$\Sigma$ Aplikasi Kredit	0,783	0,007
Kualitas Pelayanan	Jam Kerja Manajer	0,948	0,000
	Jam Kerja Staf	0,640	0,046
	Jam Kerja Komputer	0,655	0,040
	Luas Ruang	0,706	0,023
Profitabilitas	Jam Kerja Manajer	0,733	0,016
	Jam Kerja Staf	0,632	0,050
	Jam Kerja Komputer	0,785	0,007
	Luas Ruang	0,736	0,015
	$\Sigma$ Rekening Tab & Dep	0,665	0,036
	$\Sigma$ Aplikasi Kredit	0,886	0,001

Sumber : Data primer yang diolah

Karena variabel input mempunyai hubungan yang positif terhadap variabel output maka komponen-komponen variabel input dapat digunakan untuk analisis efisiensi dengan menggunakan DEA.

#### **4.2.1.4. Uji Beda Efisiensi BPR dan BPR BKK**

Dalam rangka untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, dilakukan uji beda antara nilai efisiensi BPR dan nilai efisiensi BPR BKK (perhitungan nilai efisiensi BPR dan BPR BKK akan dibahas dalam analisis DEA). Dalam penelitian ini dilakukan uji beda dengan menggunakan Uji t untuk dua sampel independen/bebas. Tujuan pengujian ini adalah untuk membandingkan rata – rata dari dua kelompok (dalam hal ini adalah BPR dan BPR BKK) yang tidak berhubungan satu sama lain, apakah kedua kelompok tersebut mempunyai rata – rata efisiensi yang sama ataukah tidak. Hasil pengujian dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Beda Efisiensi BPR dan BPR BKK**

<b>Efisiensi</b>	<b>F</b>	<b>Probabilita</b>
Operasional	13,331	0,006
Kualitas Pelayanan	27,895	0,001
Profitabilitas	15,651	0,004

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pada taraf nyata 0,05 terdapat perbedaan efisiensi (operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas) antara BPR dan BPR BKK karena nilai probabilita masing-masing efisiensi  $< 0,05$ .

#### **4.2.2. Perhitungan DEA**

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab terdahulu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis ada / tidaknya perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK; mengidentifikasi unsur – unsur yang mempengaruhi efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK; serta menganalisis tingkat efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan alat analisis kuantitatif non parametrik DEA.

*Software* yang digunakan adalah program CMOM (*Computer Models for Operations Management*).

Dalam lembar hasil pengolahan tersebut digunakan beberapa istilah yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- a) *Objective Function Value* : Nilai fungsi tujuan yang menggambarkan tingkat efisiensi obyek penelitian.
- b) *Efficient Reference Set* : BPR atau BPR BKK efisien dengan nilai *Objective Function Value* sebesar 1 atau 100 %, yang dapat dijadikan acuan (*benchmark*) bagi BPR atau BPR BKK yang tidak efisien. Jumlahnya bisa satu atau lebih.
- c) *Shadow Price (Multipliers)* : angka pengganda yang dimiliki oleh BPR atau BPR BKK efisien, dan dapat dipakai sebagai acuan dalam meningkatkan output dan input BPR atau BPR BKK yang tidak efisien. Jumlahnya bisa satu atau lebih, sesuai jumlah *Efficient Reference Set*.

Dalam penelitian ini dilakukan 2 (dua) kali analisis dengan menggunakan DEA : Pertama, perhitungan dilakukan dengan cara menggabungkan semua data sampel, untuk mengetahui efisiensi masing – masing BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang (untuk selanjutnya disebut sebagai *data gabungan*).

Kedua, perhitungan dilakukan dengan memisahkan data dari BPR dan BPR BKK (untuk selanjutnya disebut sebagai *data kelompok*).

Hasil analisis DEA untuk 10 BPR dan BPR BKK tersebut adalah sebagai berikut :

### **1. Efisiensi Operasional**

Untuk mengukur efisiensi operasional BPR dan BPR BKK, input yang digunakan adalah jam kerja manajer, jam kerja staf, jam kerja komputer, luas ruangan pendukung pelayanan kepada nasabah, jumlah rekening dana pihak ketiga (tabungan dan deposito) serta jumlah aplikasi kredit selama setahun. Sedang output yang digunakan adalah jumlah seluruh jam kerja pada BPR dan BPR BKK. Dari hasil pengujian DEA dapat diketahui bahwa secara umum keseluruhan perhitungan menunjukkan kinerja operasional di BPR dan BPR BKK masih menunjukkan kinerja yang relatif baik, karena rasio kinerja 10 BPR dan BPR BKK tersebut berkisar antara 85,22 % dan 100 %. Tingkat efisiensi sebagai hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11 di bawah ini :  
(perhitungan lihat lampiran)

**Tabel 4.11**  
**Tingkat Efisiensi Operasional BPR dan BPR BKK**

No	BPR/BPR BKK	Efisiensi Operasional Gabungan	Efisiensi Operasional Kelompok
1	BPR A	94,61 %	94,61 %
2	BPR B	100 %	100 %
3	BPR C	100 %	100 %
4	BPR D	100 %	100 %
5	BPR E	100 %	100 %
6	BPR BKK F	85,22 %	100 %
7	BPR BKK G	86,64 %	100 %
8	BPR BKK H	100 %	100 %
9	BPR BKK I	100 %	100 %
10	BPR BKK J	90,08 %	98,08 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas tampak adanya perbedaan efisiensi bagi sebuah BPR dan BPR BKK jika dibandingkan antara perhitungan dengan menggunakan data gabungan dan kelompok. Dengan menggunakan data gabungan, BPR BKK F dan G hanya memiliki nilai efisiensi masing – masing 85,22 % dan 86,64 %. Namun apabila menggunakan data kelompok, BPR BKK F dan G adalah BPR BKK yang efisien. Sedangkan untuk BPR A dan BPR BKK J, baik dengan menggunakan data gabungan maupun kelompok, keduanya tidak efisien dan memiliki acuan efisiensi serta angka multipliers dari BPR dan BPR BKK yang efisien.



Acuan efisiensi dan angka – angka multipliers tersebut dapat menjadi benchmark bagi BPR dan BPR BKK yang tidak efisien dalam meningkatkan efisiensinya, dalam hal ini adalah efisiensi operasionalnya. BPR A misalnya, dapat meningkatkan efisiensinya (mencapai efisiensi 100 %) dengan mengurangi inputnya sebesar 5,39 %, dan mempertahankan tingkat outputnya. Ada 3 macam cara dalam meningkatkan sebuah BPR atau BPR BKK yang tidak efisien dalam bidang operasionalnya. Data selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran.

## **2. Efisiensi Kualitas Pelayanan**

Untuk mengukur efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK, input yang digunakan adalah jam kerja manajer, jam kerja staf, jam kerja komputer dan luas ruangan pendukung pelayanan kepada nasabah. Sedang output yang digunakan adalah persepsi nasabah BPR dan BPR BKK dengan menggunakan komponen – komponen SERVQUAL, yaitu reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati dan bentuk nyata. Sebelum dilakukan pengujian efisiensi dengan alat analisis DEA, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap daftar pertanyaan yang menggunakan komponen –

komponen SERVQUAL dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebagaimana telah disebutkan di atas. Kemudian dari hasil pengujian DEA dapat diketahui bahwa rasio kinerja 5 BPR dan 5 BPR BKK tersebut berkisar antara 69,97 % dan 100 %. Perincian data yang diamati sebagai variabel input dan output, serta hasil analisis dengan asumsi *Constant Return to Scale* (CRTS) dapat dilihat pada Tabel 4.12 di bawah ini :

**Tabel 4.12**  
**Tingkat Efisiensi Kualitas Pelayanan**  
**BPR dan BPR BKK**

No	BPR/BPR BKK	Efisiensi Kualitas Pelayanan Gabungan	Efisiensi Kualitas Pelayanan Kelompok
1	BPR A	80,65 %	86,25 %
2	BPR B	86,49 %	92,16 %
3	BPR C	98,12 %	100 %
4	BPR D	82,12 %	92,11 %
5	BPR E	100 %	100 %
6	BPR BKK F	100 %	100 %
7	BPR BKK G	100 %	100 %
8	BPR BKK H	100 %	100 %
9	BPR BKK I	100 %	100 %
10	BPR BKK J	97,60 %	97,60 %

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pada data gabungan, BPR A, BPR B, BPR C, BPR D dan BPR BKK J tidak efisien. Sedangkan pada data kelompok hanya BPR A, BPR B, BPR D dan BPR BKK J bukan yang tidak efisien, sedangkan BPR C merupakan BPR yang efisien.

### **3. Efisiensi Profitabilitas**

Untuk mengukur efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK, input yang digunakan adalah jam kerja manajer, jam kerja staf, jam kerja komputer, luas ruangan pendukung pelayanan kepada nasabah, jumlah rekening dana pihak ketiga (tabungan dan deposito) serta jumlah aplikasi kredit selama setahun. Sedang output yang digunakan adalah laba. Dari hasil pengujian DEA dapat diketahui bahwa rasio kinerja 10 BPR dan BPR BKK tersebut berkisar antara 93,01 % dan 100 %. Perincian data yang diamati sebagai variabel input dan output, serta hasil analisis dengan asumsi Constant Return to Scale (CRTS) dapat dilihat pada Tabel 4.13 di bawah ini :

**Tabel 4.13**  
**Tingkat Efisiensi Profitabilitas BPR dan BPR BKK**

No	BPR/BPR BKK	Efisiensi Profitabilitas Gabungan	Efisiensi Profitabilitas Kelompok
1	BPR A	94,53 %	94,59 %
2	BPR B	92,86 %	92,86 %
3	BPR C	100 %	100 %
4	BPR D	97,16 %	97,46 %
5	BPR E	100 %	100 %
6	BPR BKK F	100 %	100 %
7	BPR BKK G	100 %	100 %
8	BPR BKK H	100 %	100 %
9	BPR BKK I	100 %	100 %
10	BPR BKK J	100 %	100 %

Sumber : Data primer yang diolah

Sebagaimana halnya ditunjukkan oleh tabel Efisiensi Kualitas Pelayanan, pada tabel di atas dapat diketahui bahwa hampir tidak ada perbedaan efisiensi bagi sebuah BPR dan BPR BKK, baik jika dibandingkan secara bersama-sama dan jika dibandingkan di antara kelompoknya sendiri (dibedakan antara data BPR dan BPR BKK). BPR A, B, C dan D bukan merupakan BPR yang efisien, baik secara gabungan maupun di dalam kelompoknya sendiri. Hanya saja bagi BPR D nilai efisiensinya berbeda. Dengan menggunakan data gabungan, BPR D mencapai tingkat efisiensi sebesar 97,16 %; dan dengan menggunakan data kelompok tingkat efisiensinya 97,46 %.

Artinya bahwa BPR D lebih efisien jika dibandingkan dengan sesama BPR.

### 4.3 Uji Hipotesis

Sebagaimana telah dikemukakan dalam Bab II, dalam penelitian ini menggunakan 4 hipotesis. Pengujian keempat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

#### 4.3.1. ***Ada perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang***

$H_0$  = Tidak ada perbedaan *efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang*

$H_a$  = Ada perbedaan *efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang*

Berdasarkan uji beda efisiensi antara BPR dan BPR BKK sebagaimana telah dibahas dimuka, dapat disimpulkan bahwa pada taraf nyata 0,05 terdapat perbedaan efisiensi Operasional, Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang karena nilai probabilita perbedaan tersebut adalah sebesar 0,006; 0,001 dan 0,004; yang berarti ketiganya kurang dari 0,05.

Sehingga hipotesis I penelitian ini yang menyatakan ada perbedaan efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang **dapat diterima**.

#### 4.3.2. ***Perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi operasional BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang***

Pada Table 4.6 dan Tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa untuk menjalankan usahanya masing-masing BPR dan BPR BKK menggunakan input yang jumlahnya tidak sama.

Pada analisis kuantitatif dengan menggunakan DEA diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 4.11, di mana diketahui bahwa nilai efisiensi operasional BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang tidak sama.

Dari dua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penggunaan input yang berbeda akan menghasilkan output yang berbeda pula sehingga tingkat efisiensinya juga akan berbeda.

Dengan demikian hipotesis II penelitian ini yang menyatakan bahwa perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi operasional BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang **dapat diterima**.

#### **4.3.3. *Perbedaan sumber daya yang tersedia berpengaruh terhadap efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang***

Pada Table 4.6 dan Tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa untuk menjalankan usahanya masing-masing BPR dan BPR BKK menggunakan input yang jumlahnya tidak sama.

Pada analisis kuantitatif dengan menggunakan DEA diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 4.12, di mana diketahui bahwa nilai efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang tidak sama.

Dari dua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penggunaan input yang berbeda akan menghasilkan output yang berbeda pula sehingga tingkat efisiensinya juga akan berbeda.

Dengan demikian hipotesis III penelitian ini yang menyatakan bahwa perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi kualitas pelayanan BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang ***dapat diterima.***

#### **4.3.4. *Perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi profitabilitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang***

Pada Table 4.6 dan Tabel 4.7 di atas dapat diketahui bahwa untuk menjalankan usahanya masing-masing BPR dan BPR BKK menggunakan input yang jumlahnya tidak sama.

Pada analisis kuantitatif dengan menggunakan DEA diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 4.13, di mana diketahui bahwa nilai efisiensi profitabilitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang tidak sama.

Dari dua pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa penggunaan input yang berbeda akan menghasilkan output yang berbeda pula sehingga tingkat efisiensinya juga akan berbeda.

Dengan demikian hipotesis IV penelitian ini yang menyatakan bahwa perbedaan sumber daya yang tersedia dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi profitabilitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang ***dapat diterima.***

#### **4.4. Pencapaian Efisiensi Operasional dan Profitabilitas**

Dari ketiga tabel efisiensi di atas dapat diketahui bahwa ada perbedaan tingkat efisiensi BPR dan BPR BKK, jika dibandingkan dengan sesama BPR yang sejenis badan usahanya (dalam penelitian ini disebut sebagai data gabungan yang menggabungkan data BPR dan BPR BKK), ataupun jika dibandingkan dengan BPR lain yang berbeda badan usaha (dalam penelitian



ini disebut sebagai data kelompok yang mengelompokkan data sesuai jenis badan usaha BPR, yaitu BPR dan BPR BKK). Bagi BPR atau BPR BKK yang efisien diharapkan dapat mempertahankan tingkat output maupun input yang telah diperoleh selama ini. Akan tetapi bagi BPR atau BPR BKK yang tidak efisien dapat melakukan *benchmarking* kepada BPR atau BPR BKK yang efisien untuk meningkatkan efisiensinya. Pada penelitian ini, strategi *benchmarking* dapat dilakukan oleh BPR dan BPR BKK yang tidak efisien dengan menggunakan data hasil pengolahan program linier yang memuat *efficient reference set* (acuan efisiensi) dan *multipliers* dari BPR atau BPR BKK yang efisien. Dari pengolahan data primer diperoleh hasil sebagaimana Tabel di bawah ini :

### **1. Efisiensi Operasional**

Jika menggunakan data gabungan, masing – masing terdapat 1 (satu) BPR dan 3 (tiga) BPR BKK yang tidak efisien. Sedangkan jika menggunakan data kelompok, hanya terdapat masing – masing 1 (satu) BPR dan BPR BKK yang tidak efisien. Angka *Efficient Reference Set* dan angka *multipliers* setiap BPR atau BPR BKK yang tidak efisien adalah sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Acuan Efisiensi Operasional dan Angka Multiplier BPR dan BPR BKK**

No	BPR/ BPR BKK	Efisiensi Gabungan		Efisiensi Kelompok	
		Acuan Efisiensi	Multipliers	Acuan Efisiensi	Multipliers
1	BPR A	BPR B	1,0205	BPR B	1,0205
2	BPR BKK F	BPR C BPR D	0,4486 0,0871	-	-
3	BPR BKK G	BPR C BPR D	0,4671 0,1074	-	-
4	BPR BKK J	BPR B BPR BKK H	0,0968 0,6180	BPR B BPR C	0,2029 0,6725

Sumber : Data primer yang diolah

Dari data – data tersebut dapat dianalisis pencapaian tingkat efisiensi yang optimal. Cara pencapaian efisiensi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. **Dengan mengurangi setiap input sampai jumlah tertentu dan mempertahankan tingkat outputnya.**

Pengurangan jumlah input ini adalah sebesar nilai efisiensi sempurna (1 atau 100 %), dikurangi nilai efisiensi yang sudah dicapai sebagaimana tertera pada Tabel 4.11 di atas. Pada data gabungan, BPR A ternyata hanya memiliki nilai efisiensi 94,61 % (atau hanya mampu mencapai tingkat output sebesar 94,61 %). Dengan demikian jika BPR A ingin mencapai tingkat efisiensi sempurna (100 %), BPR A harus mempertahankan tingkat outputnya, tapi mengurangi inputnya sebesar 5,39 %; BPR BKK F sebanyak 14,78 %; BPR BKK G sebanyak 13,36 %

dan BPR BKK J sebanyak 9,92 %. Sedangkan pada data kelompok, BPR A harus mempertahankan tingkat outputnya, tapi mengurangi inputnya sebesar 5,39 % dan BPR J sebesar 1,92 %.

**b. Dengan mempertahankan tingkat output dan mengalikan input dengan tingkat efisiensi yang telah dicapai.**

Dengan demikian, pada data gabungan, BPR A akan mencapai efisiensi sebesar 100 % apabila mampu mencapai tingkat output atau jam kerja total sebanyak 7.015 jam, dengan menggunakan input jam kerja manajer sebanyak  $6750 \text{ jam} \times 94,61 \% = 6.386 \text{ jam}$ ; jam kerja staf sebanyak  $26.974 \times 94,61 \% = 25.520 \text{ jam}$ ; jam kerja komputer sebanyak  $8.438 \times 94,61 \% = 7.983 \text{ jam}$ ; ruang pelayanan seluas  $= 200 \times 94,61 \% = 189 \text{ m}^2$ ; jumlah rekening sebanyak  $959 \times 94,61 \% = 907$  rekening dan jumlah aplikasi permohonan kredit sebanyak  $1.479 \times 94,61 \% = 1.399$  buah. Cara yang sama dapat diterapkan pula pada BPR atau BPR BKK lain yang belum efisien secara operasional, yaitu BPR BKK F, G dan J. Jumlah input selengkapnya yang digunakan supaya dapat mencapai efisiensi operasional adalah sebagaimana tertera pada Tabel 4.15 dan 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai**  
**Efisiensi Operasional**  
**(Data Gabungan)**

No	BPR/BPR BKK	Input					
		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	6.386	25.520	7.893	189	907	1.399
2	F	1.496	14.629	5.982	128	266	545
3	G	1.501	14.835	6.004	116	258	605
4	J	1.621	19.857	6.486	99	451	681

Sumber : Data primer yang diolah

**Tabel 4.16**  
**Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai**  
**Efisiensi Operasional**  
**(Data Kelompok)**

No	BPR/BPR BKK	Input					
		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	6.386	25.520	7.893	189	907	1.399
2	J	1.765	21.621	7.062	108	491	741

Sumber : Data primer yang diolah

**c. Dengan mengacu pada angka multipliers dari setiap BPR atau BPR BKK yang menjadi acuan referensi.**

Dengan angka pengganda tersebut kita dapat menentukan tingkat output dan input untuk BPR atau BPR BKK yang belum efisien agar menjadi lebih efisien. Supaya dapat menjadi lebih efisien, maka BPR A harus menghasilkan output dan menggunakan input sebesar 1,0205 kali

input dan output B. BPR BKK F harus menghasilkan output dan menggunakan input sebesar 0,4486 kali input dan output C ditambah 0,0871 kali input dan output D. Demikian juga untuk BPR BKK G dan J. Hasil selengkapnya adalah sebagaimana tertera pada table berikut ini, masing – masing untuk data gabungan dan kelompok.

**Tabel 4.17**  
**Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Gabungan)**

No	BPR	PENCAPAIAN EFISIENSI													
		Out	Input						OUT	Input					
			JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	7.015	3.674	22.524	7.983	179	534	1.002	0	3.076	4.450	455	21	425	477
2	F	3.470	1.429	11.711	4.164	109	255	530	114	326	5.455	2.856	41	57	109
3	G	3.721	1.605	12.576	4.492	117	273	574	-199	128	4.546	2.438	17	25	124
4	J	3.830	1.433	18.813	5.692	91	345	489	328	367	3.231	1.508	19	156	267

Sumber : Data Primer yang diolah

**Tabel 4.18**  
**Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Kelompok)**

No	BPR	PENCAPAIAN EFISIENSI													
		Out	Input						OUT	Input					
			JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	7.015	6.888	27.527	8.611	204	979	1.509	0	-138	-553	-173	-4	-20	-30
2	J	5.751	1.956	19.056	6.610	170	430	821	-1.593	-156	2.988	590	-60	71	-65

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel untuk data gabungan di atas dapat dilihat bahwa BPR A harus mempertahankan tingkat output sebanyak 7.015 jam, tapi menggunakan input jam kerja Manajer sebanyak 3.674 jam, jam kerja staf sebanyak 22.524 jam, jam kerja komputer sebanyak 7.983 jam, ruang

pelayanan seluas 179 m<sup>2</sup>, jumlah rekening sebanyak 534 dan jumlah permohonan kredit sebanyak 1.002 buah. Dengan demikian, saat ini BPR A kelebihan jam kerja manajer sebanyak 3.076 jam, jam kerja staf sebanyak 4.450 jam, jam kerja komputer sebanyak 455, ruang pelayanan seluas 21 m<sup>2</sup>, rekening sebanyak 425 dan permohonan kredit sebanyak 477 buah. Demikian pula untuk BPR BKK F, G dan J dapat dilihat selengkapnya pada tabel di atas.

## 2. Efisiensi Kualitas Pelayanan

Hasil pengolahan data dengan menggunakan DEA untuk efisiensi kualitas pelayanan memberikan hasil yang berbeda dengan hasil pengolahan data untuk efisiensi operasional. Pada efisiensi kualitas pelayanan, tidak terdapat perbedaan hasil antara pengolahan data dengan menggunakan data gabungan ataupun kelompok. Pada dua kali pengolahan data tersebut, BPR A, B, C, D dan BPR BKK J merupakan BPR dan BPR BKK yang tidak efisien. Sedangkan data hasil pengolahan program linier yang memuat *efficient reference set* (acuan efisiensi) dan *multipliers* dengan menggunakan data gabungan dan kelompok 10 BPR dan BPR BKK sampel adalah sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

Berbeda dengan efisiensi operasional, angka *Efficient Reference Set* dan angka *multipliers* pada efisiensi kualitas pelayanan tidak bisa langsung dapat diinterpretasikan, karena output pada model ini adalah persepsi

pelanggan yang memiliki data ordinal, bukan nominal. Interpretasi efisiensi kualitas pelayanan akan dibaca melalui matriks BCG. Akan tetapi dalam mencapai efisiensi kualitas pelayanan kepada nasabah, BPR dan BPR BKK yang tidak efisien tetap memiliki Efficient Reference Set sebagaimana tertera pada Tabel di bawah ini.

**Tabel 4.19**  
**Acuan Efisiensi Kualitas Pelayanan dan Multipliers BPR dan BPR BKK**

No	BPR/BPR BKK	Efisiensi Gabungan		Efisiensi Kelompok	
		Acuan Efisiensi	Multipliers	Acuan Efisiensi	Multipliers
1	BPR A	BPR G BPR I	0,4562 0,6614	BPR E	1, 1046
2	BPR B	BPR E BPR G BPR I	0,2562 0,5612 0,2156	BPR C BPR E	0,2178 0,8113
3	BPR C	BPR G BPR H BPR I	0,1621 0,0642 0,7950	-	-
4	BPR D	BPR F	1,0915	BPR E	1,0915
5	BPR BKK J	BPR G BPR H BPR I	0,2004 0,1950 0,6082	BPR B BPR C BPR D	0,2004 0,1950 0,6082

Sumber : Data primer yang diolah

### 3. Efisiensi Profitabilitas

Sebagaimana pada efisiensi kualitas pelayanan, BPR dan BPR BKK yang tidak efisien sesuai perhitungan dengan menggunakan data gabungan, juga

merupakan BPR dan BPR BKK yang tidak efisien sesuai perhitungan dengan menggunakan data kelompok. Perincian Efficient reference set (acuan efisiensi) dan multipliers adalah sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.20**  
**Acuan Efisiensi dan Multipliers BPR dan BPR BKK**

No	BPR/BPR BKK	Efisiensi Gabungan		Efisiensi Kelompok	
		Acuan Efisiensi	Multipliers	Acuan Efisiensi	Multipliers
1	BPR A	BPR C BPR I	0,7639 0,4123	BPR C BPR E	0,8440 0,2547
2	BPR B	BPR C BPR E	0,7035 0,2725	BPR C BPR E	0,7035 0,2725
3	BPR D	BPR C BPR G	0,5232 0,6325	BPR C BPR E	0,5699 0,5134

Sumber : Data primer yang diolah

Sebagaimana terdapat pada efisiensi kualitas pelayanan, dari tabel di atas tampak bahwa tidak ada perbedaan efisiensi bagi sebuah BPR dan BPR BKK jika dibandingkan secara gabungan dan kelompok. Dalam data gabungan, BPR BKK A, B dan D baru mencapai efisiensi sebesar 94,53 %, 92,86 % dan 97,16 %. Sedangkan jika dibandingkan di dalam kelompoknya, ketiganya baru mencapai efisiensi sebesar 94,59 %, 92,86 % dan 97,46 %.

Dari data – data tersebut dapat dianalisis pencapaian tingkat efisiensi yang optimal. Cara pencapaian efisiensi tersebut adalah sebagai berikut :



**a. Dengan mengurangi setiap input sampai jumlah tertentu dan mempertahankan tingkat outputnya.**

Pengurangan jumlah input ini adalah sebesar nilai efisiensi sempurna (1 atau 100 %), dikurangi nilai efisiensi yang sudah dicapai sebagaimana tertera pada Tabel 4.13 di atas. Pada data gabungan, BPR A ternyata hanya memiliki nilai efisiensi 94,53 % (atau hanya mampu mencapai tingkat output sebesar 94,53 %). Dengan demikian jika BPR A ingin mencapai tingkat efisiensi sempurna (100 %), dengan menggunakan data gabungan, BPR A harus mempertahankan tingkat outputnya, tapi mengurangi inputnya sebesar 5,47 %; BPR B sebanyak 7,14 % dan BPR D sebanyak 2,84 %. Sedangkan pada data kelompok, BPR A harus mempertahankan tingkat outputnya, tapi mengurangi inputnya sebesar 5,41 %; BPR B sebesar 7,14 % dan BPR D sebesar 2,54 %.

**b. Dengan mempertahankan jumlah outputnya dan mengalikan jumlah input dengan tingkat efisiensi yang telah dicapai.**

Dengan demikian, pada data gabungan, BPR A akan mencapai efisiensi sebesar 100 % apabila mampu mendapatkan laba sebesar Rp. 306.786.962,00 dengan menggunakan input jam kerja manajer sebanyak 6750 jam  $\times$  94,53 % = 6.381 jam; jam kerja staf sebanyak 26.974  $\times$  94,53 % = 25.499 jam; jam kerja komputer sebanyak 8.438  $\times$  94,53 % = 7.976 jam; ruang pelayanan seluas = 200  $\times$  94,53 % = 189 m<sup>2</sup>; jumlah

rekening sebanyak  $959 \times 94,61 \% = 907$  rekening dan jumlah aplikasi permohonan kredit sebanyak  $1.479 \times 94,61 \% = 1.398$  buah. Cara yang sama dapat diterapkan pula pada BPR atau BPR BKK lain yang belum efisien secara operasional, yaitu BPR B dan D. Jumlah input selengkapnya yang digunakan supaya dapat mencapai efisiensi profitabilitas adalah sebagaimana tertera pada Tabel 4.21 dan 4.22 di bawah ini.

**Tabel 4.21**  
**Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai**  
**Efisiensi Profitabilitas**  
**(Data Gabungan)**

No	BPR/BPR BKK	Input					
		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	6.381	25.499	7.976	189	907	1.399
2	B	3.343	20.496	7.264	163	486	912
3	D	6.821	22.170	9.083	214	440	1.287

Sumber : Data primer yang diolah

**Tabel 4.22**  
**Input Yang Harus Digunakan Untuk Mencapai**  
**Efisiensi Operasional**  
**(Data Kelompok)**

No	BPR/BPR BKK	Input					
		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	6.385	25.515	7.892	189	907	1.399
2	B	3.343	20.496	7.264	163	486	912
3	D	6.842	22.238	9.111	214	441	1.291

Sumber : Data primer yang diolah

**c. Dengan menggunakan angka multipliers dari setiap BPR atau BPR BKK yang menjadi acuan referensi.**

Dengan angka pengganda tersebut kita dapat menentukan tingkat output dan input untuk BPR atau BPR BKK yang belum efisien agar menjadi lebih efisien. Supaya dapat menjadi lebih efisien, maka BPR A harus menghasilkan output dan menggunakan input sebesar 0,7639 kali input dan output BPR C ditambah 0,4123 kali input dan output BPR BKK I. Demikian juga untuk BPR B dan D. Hasil selengkapnya adalah sebagaimana tertera pada table berikut ini, masing – masing untuk data gabungan dan kelompok.

**Tabel 4.23**  
**Pencapaian Efisiensi Profitabilitas (Data Gabungan)**

No	BPR	PENCAPAIAN EFISIENSI							PENCAPAIAN EFISIENSI						
		Output	Input						Output	Input					
			JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	306.786.962	2.116	25.251	7.977	189	567	953	-20.285	4.634	1.723	461	11	392	526
2	B	270.585.500	2.263	20.496	7.049	163	427	888	439.500	1.337	1.576	774	13	96	94
3	D	292.540.018	2.050	22.171	8.290	189	440	925	713.983	4.970	647	1.058	31	13	400

Sumber : Data Primer yang diolah

**Tabel 4.24**  
**Pencapaian Efisiensi Operasional (Data Kelompok)**

No	BPR	PENCAPAIAN EFISIENSI							PENCAPAIAN EFISIENSI						
		Output	Input						Output	Input					
			JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL		JKM	JKS	JKK	LUAS	REK	APL
1	A	306.520.570	2.456	23.199	7.981	189	489	1.003	246.108	4.294	3.775	457	11	470	476
2	B	270.585.500	2.263	20.496	7.049	163	427	888	439.500	1.337	1.576	774	13	96	94
3	D	292.562.177	2.887	22.238	7.639	155	441	975	691.824	4.133	580	1.709	65	12	350

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari tabel untuk data gabungan di atas dapat dilihat bahwa BPR A harus mencapai tingkat laba sebesar Rp. 306.786.962 ribu tapi dengan menggunakan input jam kerja Manajer sebanyak 2.116 jam, jam kerja staf sebanyak 25.251 jam, jam kerja komputer sebanyak 7.977 jam, ruang pelayanan seluas 189 m<sup>2</sup>, jumlah rekening sebanyak 567 dan jumlah permohonan kredit sebanyak 953 buah. Dengan demikian, saat ini BPR A masih kekurangan output sebesar Rp. 20.285 ribu dan kelebihan jam kerja manajer sebanyak 4.634 jam, jam kerja staf sebanyak 1.723 jam, jam kerja komputer sebanyak 461, ruang pelayanan seluas 11 m<sup>2</sup>, rekening sebanyak 392 dan permohonan kredit sebanyak 526 buah. Demikian pula untuk BPR B dan D dapat dilihat selengkapnya pada tabel di atas.

#### **4.5. Penerapan Efisiensi pada Matriks BCG**

Pada tahap ini masing – masing efisiensi tersebut digabungkan dengan menggunakan adaptasi dari matriks BCG yang diperkenalkan pertama. Setiap BPR dan BPR BKK yang menjadi sampel diplot ke dalam kuadran–kuadran yang terdapat di dalam matriks, dan kemudian dicari solusi yang tepat untuk masing – masing BPR dan BPR BKK.

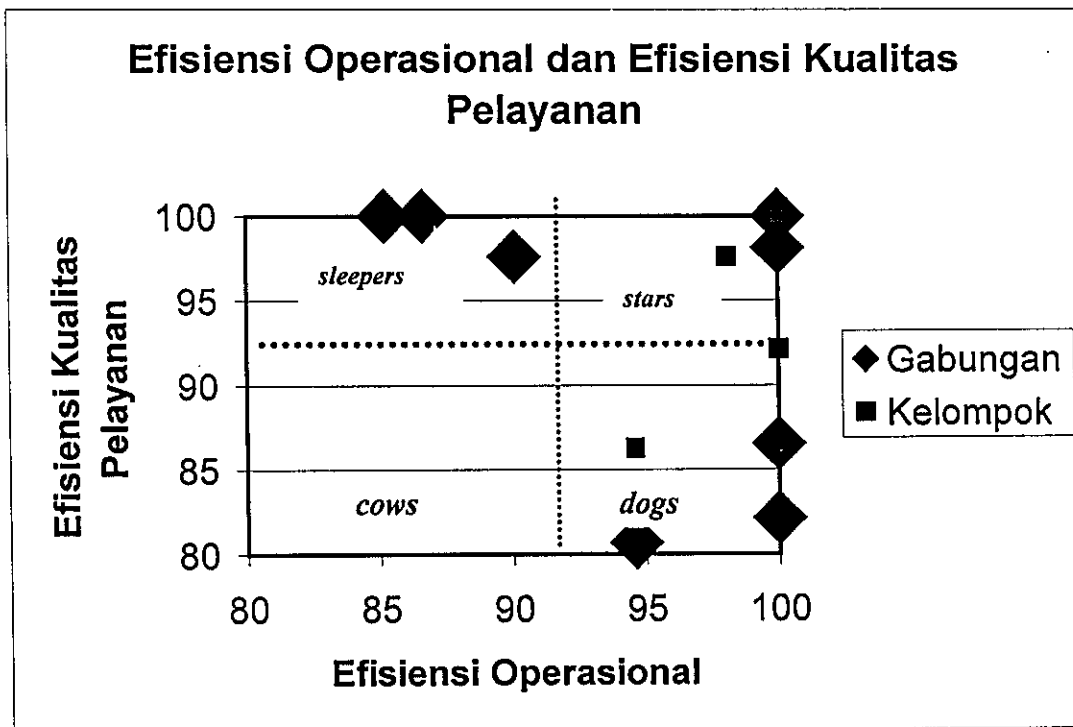
#### 4.5.1. Matriks Efisiensi Operasional dan Kualitas Pelayanan

Matriks efisiensi operasional dan efisiensi kualitas pelayanan terbagi ke dalam 4 (empat) kuadran (Crown, 2001) yaitu :

- a) *Sleepers*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut mencapai tingkat efisiensi kualitas pelayanan yang tinggi, namun kurang efisien dalam operasionalnya.
- b) *Cows*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut sama sekali tidak efisien, baik dalam hal operasional maupun kualitas pelayanan.
- c) *Dogs*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut telah cukup efisien dalam kegiatan operasionalnya, namun kualitas pelayanan masih rendah.
- d) *Stars*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut dapat mencapai tingkat efisiensi operasional maupun kualitas pelayanan yang tinggi.

Matriks ini dapat digunakan untuk meneliti kegiatan operasional yang tidak efisien dan pandangan nasabah mengenai pelayanan BPR. Matriks BCG sebagai hasil pengolahan data DEA dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar di bawah ini. Dari matriks tersebut di atas dapat diketahui bahwa mayoritas BPR dan BPR BKK terdapat pada kuadran *stars*, baik untuk data gabungan maupun kelompok.

**Gambar 4.1.**  
**Matriks BCG : Efisiensi Operasional dan**  
**Kualitas Pelayanan**



Sumber : Data primer yang diolah

Bagi BPR dan BPR BKK yang telah berada pada kuadran *stars*, agar mempertahankan tingkat inputnya dalam memperoleh tingkat output yang optimal. Tapi bagi BPR yang masih berada pada kuadran *sleepers* agar mengurangi pengeluaran – pengeluaran yang masih digunakan untuk membiayai input operasional yang tidak perlu, terutama yang berhubungan dengan pelayanan kepada nasabah, karena sebenarnya persepsi nasabah terhadap BPR dan BPR BKK sudah cukup baik.

Perincian untuk masing – masing kuadran adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Matriks Efisiensi Operasional dan Kualitas Pelayanan**

No	Kuadran	BPR dan BPR BKK	
		Gabungan	Kelompok
1	Stars	BPR C, BPR E, BPR BKK H, BPR BKK I	BPR C, BPR E, BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK H, BPR BKK I, BPR BKK J
2	Sleepers	BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK J	-
3	Cows	-	-
4	Dogs	BPR A, BPR B, BPR D	BPR A, BPR B, BPR D

Sumber : Data primer yang diolah

Bagi BPR dan BPR BKK yang telah berada pada kuadran *stars*, agar mempertahankan tingkat inputnya dalam memperoleh tingkat output yang optimal. Tapi bagi BPR yang masih berada pada kuadran *sleepers* agar mengurangi pengeluaran – pengeluaran yang masih digunakan untuk membiayai input operasional yang tidak perlu, terutama yang berhubungan dengan pelayanan kepada nasabah, karena sebenarnya persepsi nasabah terhadap BPR dan BPR BKK sudah cukup baik.

Demikian juga bagi BPR dan BPR BKK yang masih berada pada kuadran *dogs*. Biaya operasional yang dikeluarkan untuk memperoleh output optimal telah cukup efisien, akan tetapi masih perlu meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

#### 4.5.2. Gabungan Efisiensi Operasional dan Profitabilitas

Matriks efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas terbagi ke dalam 4 (empat) kuadran (Crown, 2001) yaitu :

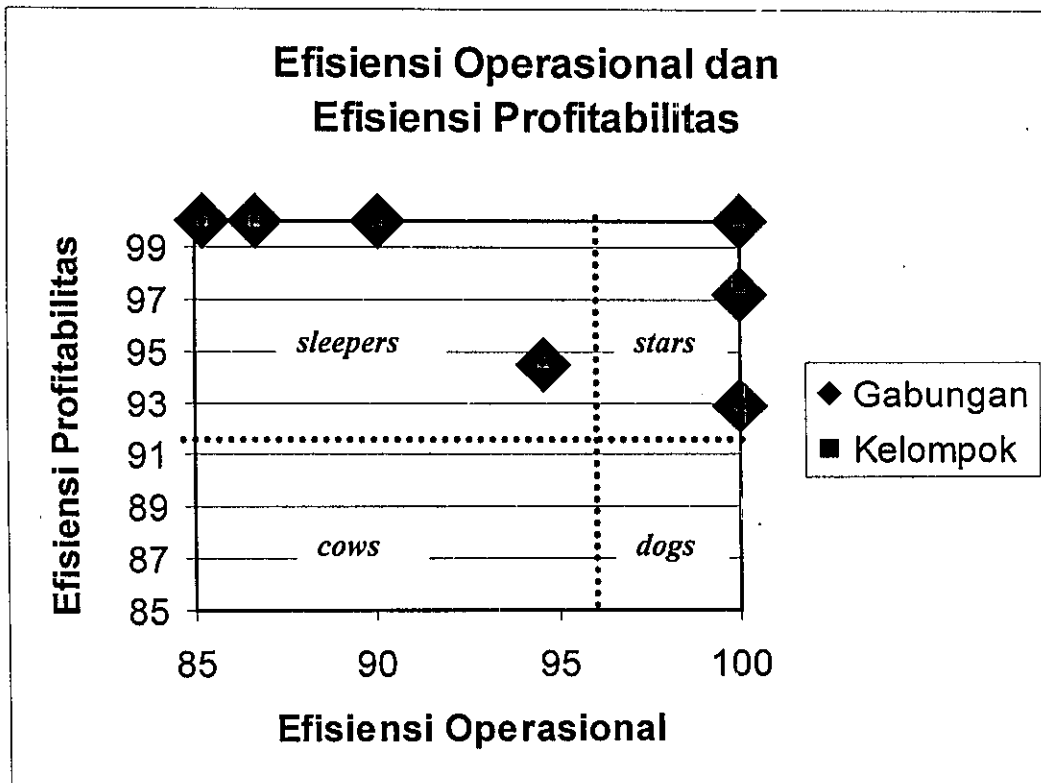
- a) *Sleepers*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut mencapai tingkat efisiensi profitabilitas yang tinggi, namun kurang efisien dalam operasionalnya.
- b) *Cows*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut sama sekali tidak efisien, baik dalam hal operasional maupun profitabilitas.
- c) *Dogs*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut telah efisien dalam kegiatan operasionalnya, namun masih mendapatkan nilai laba yang rendah.
- d) *Stars*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut dapat mencapai tingkat efisiensi operasional maupun profitabilitas yang tinggi.

Matriks ini dapat digunakan untuk meneliti kegiatan operasional yang tidak efisien dan biaya yang dikeluarkan oleh masing – masing BPR dan BPR BKK dalam mengkonsumsi input – input yang tidak layak digunakan.

Matriks BCG sebagai hasil pengolahan data DEA dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar di bawah ini.



**Gambar 4.2.**  
**Matriks BCG : Efisiensi Operasional dan Profitabilitas**



Sumber : Data primer yang diolah

Dari matriks tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagaimana terdapat pada matriks pertama, mayoritas BPR dan BPR BKK terdapat pada kuadran stars, baik untuk data gabungan maupun kelompok. Perincian untuk masing – masing kuadran adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Matriks Efisiensi Operasional dan Profitabilitas**

No	Kuadran	BPR dan BPR BKK	
		Gabungan	Kelompok
1	Stars	BPR C, BPR D, BPR E, BPR BKK H, BPR BKK I	BPR C, BPR D, BPR E, BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK H, BPR BKK I, BPR BKK J
2	Sleepers	BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK J	-
3	Cows	-	BPR A
4	Dogs	BPR A, BPR B	BPR B

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel di atas tampak bahwa mayoritas BPR dan BPR BKK berada pada kuadran stars, baik jika dianalisis dengan data gabungan maupun kelompok. Bagi BPR dan BPR BKK tersebut dapat mempertahankan tingkat input yang dikonsumsi saat ini karena output yang diperoleh telah cenderung optimal.

Tiga BPR BKK berada pada kuadran sleepers, artinya efisiensi operasional masih rendah, tapi efisiensi profitabilitas sudah cukup tinggi. Dengan demikian apabila ketiga BPR BKK tersebut dapat lebih meningkatkan efisiensi operasionalnya, bukan tak mungkin akan mendapatkan tingkat keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan.

Sementara itu, jika dianalisis dengan menggunakan data kelompok, BPR A sama sekali tidak efisien dalam bidang operasional dan dalam memperoleh laba yang optimal.

Dengan demikian BPR A masih banyak mengkonsumsi input – input yang tidak terlalu diperlukan dalam memperoleh laba yang optimal. Tentang berapa input yang harus dikurangi dan sampai seberapa laba dapat dioptimalkan, akan dibahas lebih lanjut pada bagian mengenai Pencapaian Efisiensi di bawah.

Pada kuadran dogs, terdapat BPR A jika analisis dilakukan dengan menggunakan data gabungan; sedangkan BPR B berada pada kuadran dogs dalam dua kali analisis. Artinya kedua BPR tersebut sudah cukup efisien dalam mengkonsumsi input, namun ternyata masih memperoleh laba yang rendah. Sehingga kedua BPR tersebut perlu mengkaji ulang dalam mengeluarkan biaya – biaya untuk keperluan operasional yang tidak perlu dan tidak relevan dalam meningkatkan laba, seperti misalnya dalam melakukan penagihan kepada nasabah tidak perlu menggunakan dua orang tenaga, tapi cukup satu tenaga, sehingga bias menghemat jam kerja staf.

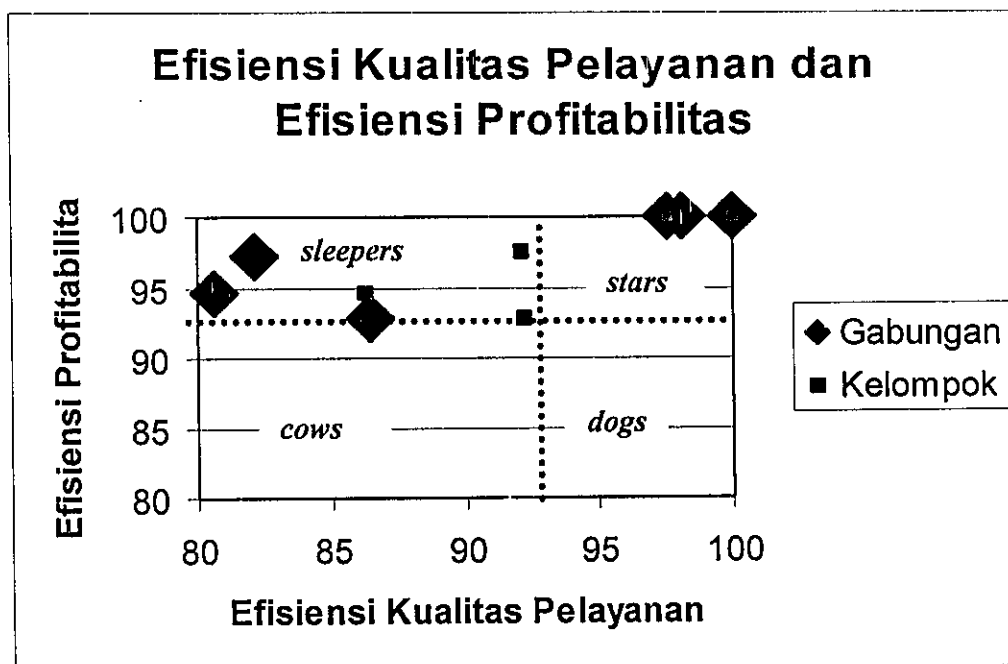
#### **4.5.3. Gabungan Efisiensi Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas**

Matriks efisiensi kualitas pelayanan dan efisiensi profitabilitas terbagi ke dalam 4 (empat) kuadran (Crown, 2001) yaitu :

- a) *Sleepers*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut mencapai tingkat efisiensi profitabilitas yang tinggi, namun kurang efisien dalam kualitas pelayanan.

- b) *Cows*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut sama sekali tidak efisien, baik dalam hal kualitas pelayanan maupun profitabilitas.
- c) *Dogs*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut telah efisien dalam kualitas pelayanannya, namun masih mendapatkan nilai laba yang rendah.
- d) *Stars*, apabila BPR dan BPR BKK tersebut dapat mencapai tingkat efisiensi kualitas pelayanan maupun profitabilitas yang tinggi.

**Gambar 4.3**  
**Matriks BCG : Efisiensi Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas**



Sumber : Data primer yang diolah

Dari matriks tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagaimana terdapat pada kedua matriks sebelumnya, mayoritas BPR dan BPR BKK terdapat pada kuadran stars, baik untuk data gabungan maupun kelompok. Perincian untuk masing – masing kuadran adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Matriks Efisiensi Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas**

No	Kuadran	BPR dan BPR BKK	
		Gabungan	Kelompok
1	Stars	BPR C, BPR E, BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK H, BPR BKK I, BPR BKK J	BPR C, BPR E, BPR BKK F, BPR BKK G, BPR BKK H, BPR BKK I, BPR BKK J
2	Sleepers	BPR D	BPR D
3	Cows	BPR A, BPR B	BPR A, BPR B
4	Dogs	-	-

Sumber : Data primer yang diolah

Pada matriks tersebut dapat dilihat bahwa baik menggunakan data gabungan maupun kelompok, mayoritas BPR dan BPR BKK berada pada kuadran stars, sehingga BPR – BPR tersebut hanya perlu memelihara hubungan yang baik dengan pelanggan karena pelanggan merupakan salah satu pendukung utama dalam memperoleh laba yang optimal.

BPR D berada pada kuadran *sleepers*, baik jika dilakukan analisis dengan menggunakan data gabungan ataupun kelompok. Artinya BPR D masih harus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, karena sebagaimana diketahui, di Kabupaten Semarang cukup banyak terdapat BPR dan Bank Umum, sehingga setiap bank harus menjaga hubungan baik dengan nasabah sebagai salah satu upaya memenangkan persaingan.

Sedangkan BPR A dan BPR B berada pada kuadran *cows*. Artinya kedua BPR tersebut harus lebih meningkatkan pelayanan kepada nasabah, selain masih harus berjuang untuk memperoleh laba yang optimal, dengan mengurangi konsumsi input yang tidak perlu dan tidak mendukung pencapaian laba dan tidak dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah.

## **BAB V PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat efisiensi operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, Dari hasil analisis terhadap sampel sebanyak 5 BPR, 5 BPR BKK dan 100 nasabah BPR/BPRBKK diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis deskriptif terhadap variable input menunjukkan bahwa rata – rata jam kerja manajer di 10 BPR dan BPR BKK adalah 3.159,1 jam per tahun; rata – rata jam kerja staf adalah 21.719,4 jam per tahun; rata – rata jam kerja komputer adalah 7.431,1 jam per tahun; rata – rata luas ruang sebagai tempat pelayanan kepada nasabah adalah 147,7 m<sup>2</sup>; rata – rata jumlah rekening dana pihak ketiga (tabungan dan deposito) adalah 481 buah; dan rata – rata aplikasi kredit adalah sebanyak 891 per tahun.
2. Analisis deskriptif terhadap variable output efisiensi operasional menunjukkan bahwa rata – rata jam kerja di BPR dan BPR BKK adalah 5.066,3 jam per tahun.

Analisis deskriptif terhadap variable output efisiensi kualitas pelayanan menunjukkan bahwa rata – rata skor total SERVQUAL dari 100 responden nasabah BPR/BPRBKK adalah sebesar 830, terinci : rata – rata skor reliabilitas : 174,2; daya tanggap : 146,3; jaminan : 179,7; empati : 174,5 dan bentuk nyata : 155,3.

Sedangkan analisis deskriptif terhadap variable output efisiensi profitabilitas menunjukkan bahwa rata – rata laba yang diperoleh BPR/BPRBKK adalah Rp. 243.451.547,7 per tahun.

3. Uji korelasi menunjukkan bahwa setiap input mempunyai korelasi positif terhadap output dan signifikan pada taraf nyata 0,05.
  4. Uji validitas menunjukkan bahwa kuesioner SERVQUAL yang digunakan adalah kuesioner yang valid karena berdasarkan perhitungan korelasi antara item pertanyaan dengan total item menghasilkan nilai  $r$  antara 0,342 dan 0,738 sedangkan  $r$  table adalah 0,165 ( $r$  hitung >  $r$  tabel)
- Sedangkan pengujian reliabilitas kuesioner SERVQUAL menunjukkan bahwa kuesioner tersebut adalah reliable untuk digunakan mengukur kualitas pelayanan.



## **5.1. Simpulan Terhadap Hipotesis**

### **1. Hipotesis I**

Hipotesis I dalam penelitian ini menyatakan bahwa ada perbedaan efisiensi (operasional, kualitas pelayanan dan profitabilitas) antara BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan uji beda dua rata-rata sample independen disimpulkan bahwa terdapat perbedaan rata-rata efisiensi BPR dan BPR di Kabupaten Semarang. Dengan demikian hipotesis I dapat diterima.

### **2. Hipotesis II**

Hipotesis II dalam penelitian ini menyatakan bahwa perbedaan sumber daya dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi operasional BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang.

Dalam pembahasan pada Bab IV diketahui bahwa dalam menjalankan usahanya BPR-BPR tersebut menggunakan jumlah input yang berbeda dan setelah dianalisa dengan menggunakan alat analisis DEA menghasilkan tingkat efisiensi operasional tidak sama. Dengan demikian hipotesa II dapat diterima.

### 3. Hipotesis III

Hipotesis III dalam penelitian ini menyatakan bahwa perbedaan sumber daya berpengaruh terhadap efisiensi kualitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang.

Dalam pembahasan pada Bab IV diketahui bahwa dalam menjalankan usahanya BPR-BPR tersebut menggunakan jumlah input yang berbeda dan setelah dianalisa dengan menggunakan alat analisis DEA menghasilkan tingkat efisiensi kualitas tidak sama. Dengan demikian hipotesis III dapat diterima.

### 4. Hipotesis IV

Hipotesis IV dalam penelitian ini menyatakan bahwa perbedaan sumber daya dan lingkungan mikro berpengaruh terhadap efisiensi profitabilitas BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang.

Dalam pembahasan pada bab IV diketahui bahwa dalam menjalankan usahanya BPR-BPR tersebut menggunakan jumlah input yang berbeda dan setelah dianalisa dengan menggunakan alat analisis DEA menghasilkan tingkat efisiensi profitabilitas tidak sama. Dengan demikian hipotesis IV dapat diterima.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

Implikasi Kebijakan yang dapat disarankan berdasar atas analisa strategi *benchmarking* adalah :

### 1. BPR A

BPR A merupakan BPR yang tidak efisien dalam hal operasional, kualitas pelayanan, maupun dalam memperoleh laba. Oleh karena itu BPR A harus lebih mendayagunakan input yang dimilikinya untuk memperoleh output yang optimal. Dalam hal ini BPR A dapat melakukan strategi *benchmarking* dengan mengacu pada BPR B untuk efisiensi operasional, pada BPR E, BPR BKK G dan BPR BKK I untuk efisiensi kualitas pelayanan serta pada BPR C, BPR E dan BPR BKK I untuk efisiensi profitabilitas.

### 2. BPR B

BPR B merupakan BPR yang efisien secara operasional, namun belum efisien dalam hal kualitas pelayanan dan profitabilitas. Dalam kualitas pelayanan dapat mengacu pada BPR C, BPR E, BPR BKK G dan BPR BKK I. Dalam memperoleh laba dapat mengacu pada BPR C dan BPR E.

### 3. BPR C

Seperti halnya BPR B, BPR C merupakan merupakan BPR yang efisien dalam bidang operasional, namun belum efisien dalam kualitas

pelayanan sehingga dapat mengacu pada BPR BKK G, H dan I, serta mengacu pada BPR C dan E dalam mencapai laba yang lebih optimal.

4. BPR D

BPR D merupakan BPR yang efisien dalam bidang operasional, namun masih dapat meningkatkan efisiensinya dengan mengacu pada BPR E dan BPR BKK F dalam bidang kualitas pelayanan dan pada BPR C, BPR E dan BPR BKK G dalam mencapai tingkat laba yang lebih optimal.

5. BPR E, BPR BKK H dan BPR BKK I merupakan BPR dan BPR BKK yang telah efisien dalam bidang operasional, kualitas pelayanan dan dalam memperoleh laba.

6. BPR F telah mencapai nilai efisiensi 100 % pada kualitas pelayanan dan profitabilitas, namun belum optimal dalam bidang operasional, sehingga dapat mengacu pada BPR C dan D.

7. BPR J telah efisien dalam bidang profitabilitas, namun belum efisien dalam kualitas pelayanan sehingga dapat mengacu pada BPR B, BPR C, BPR D, BPR BKK G, H dan I. Demikian juga dalam bidang operasional, sehingga dapat mengacu pada BPR B, BPR C dan H.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Secara umum, studi ini menunjukkan terdapat adanya perbedaan antara tingkat efisiensi pada BPR dan BPR BKK. Perbedaan tingkat efisiensi tersebut dapat dianalisis dengan menggunakan DEA.

Walaupun demikian, sebagaimana telah disebutkan di depan, alat analisis DEA memiliki keterbatasan, yaitu bahwa indikator efisiensi yang dihasilkan bersifat teknis dan berlaku hanya pada kelompok obyek penelitian yang diperbandingkan saja. Jadi status sebuah BPR atau BPR BKK yang sesuai penelitian ini relatif efisien bisa saja berubah relatif tidak efisien, bilamana dalam kelompok BPR dan BPR BKK tersebut terdapat BPR atau BPR BKK lain yang jauh lebih efisien secara relatif.

### 5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Dalam pengujian terhadap Hipotesis penelitian ini terdapat perbedaan efisiensi antara BPR dan BPR BKK. Oleh karena itu penelitian ini dapat dilakukan kepada BPR dan BPR BKK di Kabupaten atau kota lain di luar Kabupaten Semarang, baik di dalam maupun di luar Propinsi Jawa Tengah untuk menilai kinerja BPR dan BPR BKK secara relatif sebagai dasar penerapan strategi *benchmarking*.

## DAFTAR REFERENSI

- \_\_\_\_\_, 1997, **Surat Keputusan Tentang Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BPR**, Bank Indonesia (30 April).
- Agayef, Eldar, 2002, **Methodology, Model Specification, and Data Selection**, AUBG Spring, Australia.
- Al-Shammari, Minwir and Anwar Salimi, 1998, **Modelling the Operating Efficiency of Banks : A Nonparametric Methodology, Logistics Information Management**, Vol 11, No. 1, pp. 5-17, MCB University Press, California.
- Banker, Rajiv and Hsihui Chang, 2000, **Evaluating the Super-Efficiency Procedure in Data Envelopment Analysis for Outlier Identification and for Ranking Efficient Units**, School of Management, The University of Texas at Dallas.
- Berger, A; D. B. Humphrey, 1997, **Efficiency of Financial Institutions : International Survey and Directions for Future Research**, European Journal Operation, Volume 62, halaman 74-78.
- Bitner, Mary Jo, 1990, **Evaluating Service Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses**, Journal of Marketing, Volume 54, pp. 69-82.
- Bowlin, William F., 1995, **Measuring Performance : An Introduction to Data Envelopment Analysis (DEA)**, Department of Accounting, University of Northern Iowa, Cedar Falls, Iowa.
- Brown, Rayna, 2001, **Data Envelopment Analysis : Application Issues in The Financial Services Sector**, Research Paper, England.
- Chen, Tser-Yieth and Tsai-Lien Yeh, 2000, **A Measurement of Bank Efficiency, Ownership and Productivity Changes in Taiwan**, The Service Industries Journal, Volume 20, No. 1, London.

- Cronin, J. Joseph and Steven A. Taylor, 1992, **Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension**, Journal of Marketing, Volume 56, pp. 55-68, Illinois.
- Darrat, Ali F., Can Topuz, Tarik Yousef, 2002, **Assesing Cost and Technical Efficiency of Banks in Kuwait**, Presentation to the ERF's 8<sup>th</sup> Annual Conference in Cairo.
- Dermiguc-Kunt, Asli and Enrica Detragiache, 1997, **The Determinants of Banking Crises : Evidence from Developing and Developed Countries**, IMF Working Paper.
- Dirgantoro, Crown, 2001, **Manajemen Stratejik, Konsep, Kasus, dan Implementasi**, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Edvardsson, Bo, Gerry Larsson and Sven Setterlind, 1997, **Internal Service Quality and The Psychosocial Work Environment : An Empirical Analysis of Conceptual Interrelatedness**, The Service Industries Journal, Volume 17, No. 2, pp. 252-263, London.
- Frei, Frances X. and Patrick T. Harker, 1998, **Measuring Aggregate Process Performance Using AHP (Analitic Hierarchy Process)**, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Furer, Olivier, Ben Shaw-Ching Lu and D. Sudharshan, 2000, **The Relationships Between Culture and Service Quality Perceptions, Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resources Allocation**, Journal of Service Research, Volume 2, No. 4.
- Suparmono, Gatot, 1997, **Perbankan dan Masalah Kredit**, Djambatan, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Halme, Merja, Tarja Joro and Matti Koivu, 1998, **Dealing with Interval Scale Data in Data Envelopment Analysis**, IIASA, Austria.

- Heskett, dkk, 1994, **Putting The Service Profit-Chain to Work**, Harvard Bussines Review Volume 72 (2), halaman 164-175.
- Indira dan Dadang Mulyawan, 1998, **Memprediksi Kondisi Perbankan Melalui Pendekatan Solvency Secara Dinamis**, Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan, September : 169-184.
- Insukindro, Nopirin dan Makhfatih, A, 1998, **Pengukuran Efisiensi Pelayanan Kantor Pelayanan Pajak dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan**, Dirjen Pajak Departemen Keuangan Republik Indonesia dan MEP, UGM, Yogyakarta.
- Jiang, James J., Gary Klein and Suzanne M. Crampton, 2000, **A Note on SERVQUAL Reliability and Validity in Information System Services Quality Measurement**, Decisions Sciences, Volume 31, No. 3, USA.
- Kantor, Jeffrey and Shlomo Maital, 1995, **Using Data Envelopment Analysis to Improve the Efficiency of Major Bank : Attempting to Enhance the Value of Activity Based Costing Data**, Canada.
- Macada, Antonio CG., Joao Liiz Becker, 1999, **A Study of the Relative Efficiency of Investments in Information Technology (IT) in Brazilian Banks**, 11<sup>th</sup> Annual WISE, North Carolina.
- Noulas, Athanasios G., 2001, **Deregulation and Operating Efficiency : The Case of the Greek Banks**, University of Macedonia, Egnatias 156, Thessaloniki, Greece
- Nugroho, Sahid Susilo, 1995, **Analisis DEA dan Pengukuran Efisiensi Merek**, Kelola No. 8/IV/1995, hal 43-52, Yogyakarta.
- Nugroho, Sahid Susilo, 1997, **Efisiensi Merek dan Uji Konsep Mobil Timor**, Kelola No. 15/VI/1997, hal 38-55.
- Oral, Muhittin, Ossama Kettani, Reha Yolalan, 1992, **An Empirical Study on Analyzing The Productivity of Bank Branches**, IIE Transactions Volume 24, No. 5, Canada.



- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry, 1988, **SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, Volume 64, No. 1, pp. 12-40.
- PAUSE, 1999, **Pengukuran Efisiensi : Data Envelopment Analysis (DEA)**, Pelatihan Metodologi Penelitian Empiris, Pusat Antar Universitas, UGM, Yogyakarta.
- Roth, Aleda V. and William E. Jackson III, 1995, **Strategic Determinants of Service Quality and Performance : Evidence from The Banking Industry**, Management Science, Volume 41, No. 11, North Carolina.
- Santoso, Singgih, 2001, **Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik**, Penerbit Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sengupta, Jati K., 1997, **New Efficiency Theory : Extensions and New Applications of Data Envelopment Analysis**, Department of Economics, University of California, Santa Barbara.
- Seiford, Lawrence M., and Joe Zhu, 1999, **Profitability and Marketability of the Top 66 U.S. Commercial Banks**, Management Science, Volume 45, No. 9 pp. 1270-1288, Massachusetts.
- Siems, Thomas F., 1992, **Quantifying Management's Role in Bank Survival**, Economic Review, Dallas.
- Simons, Robert, 1996, **Data Envelopment Analysis and Its Use in Banking**, The Newsletter of Mathematical Programming in Industry and Commerce, UK.
- Soteriou, Andreas and Stavros A. Zenios, 1997, **Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services**, The Wharton School, University of Pennsylvania.

- Soteriou, Andreas and Stavros A. Zenios, 1999, **Operations, Quality, and Profitability in the Provision of Banking Services**, **Managemet Science**, Volume 45, No. 9, pp. 1221-1238.
- Sudjana, 1982, **Statistika II**, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Suharto, Pandu, 1988, **Sejarah Pendirian Bank Perkreditan Rakyat**, Lembaga Pengembangan Perbankan, Jakarta
- Talluri, Srinivas, 2000, **Data Envelopment Analysis : Models and Extensions**, Decision Line, Pennsylvania.
- Worthington, Andrew C., 2000, **Cost Efficiency in Australian non-bank Financial Institutions : A non-parametric Approach**, *Accounting and Finance* 40, pp. 75-97, Australia.
- Yue, Piyu, 1992, **Data Envelopment Analysis and Commercial Bank Performance : A Primer With Application to Missouri Banks**, Federal Reserve Bank of St. Louis, Austin.

## **IDENTITAS DIRI**

- Nama : Setijanti Purwengtyas
- Tempat/Tgl Lahir : Semarang, 27 September 1971
- Riwayat Pendidikan : a. SD Kristen Gergaji Semarang lulus tahun 1984  
b. SMP PL Domenico Savio Semarang lulus tahun 1987  
c. SMA Negeri 3 Semarang lulus tahun 1990  
d. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang lulus tahun 1995
- Riwayat Pekerjaan : a. Konsultan di PT. Wiswakharman tahun 1995 – 1996  
b. Dosen di STIE Stikubank Semarang tahun 1996–1998  
c. Dosen di Universitas Diponegoro Semarang tahun 1998–2000  
d. Konsultan di Bank Indonesia Semarang tahun 1998 – sekarang

**ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL, KUALITAS PELAYANAN  
DAN PROFITABILITAS PADA BPR DAN BPR BKK  
SEBAGAI DASAR STRATEGI BENCHMARKING  
*STUDI KASUS PADA 10 BPR DAN BPR BKK  
DI KABUPATEN SEMARANG***



**DAFTAR PERTANYAAN UNTUK BPR DAN BPR BKK**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

6. Luas kantor (tidak termasuk halaman) :  $m^2$ .
7. Jumlah rekening dana pihak ketiga pada bulan Desember 2000 :
  - a. Tabungan Wajib : rekening
  - b. Tabungan lain : rekening
  - c. Deposito : rekening
8. Jumlah rekening dana pihak ketiga pada bulan Desember 2001 :
  - a. Tabungan Wajib : rekening
  - b. Tabungan lain : rekening
  - c. Deposito : rekening
9. Jumlah dana pihak ketiga yang diperoleh selama tahun 2001 ? Rp.
10. Jumlah dana antar bank yang diperoleh selama tahun 2001 ? Rp.

### 3. Output

- a. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk membantu 1 (satu) orang nasabah membuka 1 (satu) rekening tabungan baru :  
menit
- b. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk membantu 1 (satu) orang nasabah mengambil 1 (satu) rekening tabungan di bank :  
menit
- c. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk menghitung bunga 1 (satu) rekening tabungan :  
menit
- d. Jumlah waktu yang diperlukan karyawan untuk melakukan administrasi 1 (satu) rekening tabungan :  
menit
- e. Rata-rata jumlah nasabah yang mengambil tabungannya per hari :  
orang
- f. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk membantu 1 (satu) orang nasabah membuka rekening deposito baru :  
menit

- g. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk membantu 1 (satu) orang nasabah mencairkan 1 (satu) rekening deposito di bank :  
menit
- h. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk menghitung bunga 1 (satu) rekening deposito :        menit
- i. Jumlah waktu yang diperlukan 1 (satu) orang karyawan untuk melakukan administrasi 1 (satu) rekening deposito :        menit
- j. Rata-rata pencairan deposito per hari :        buah
- k. Jumlah laba bank posisi Desember 2001 : Rp.